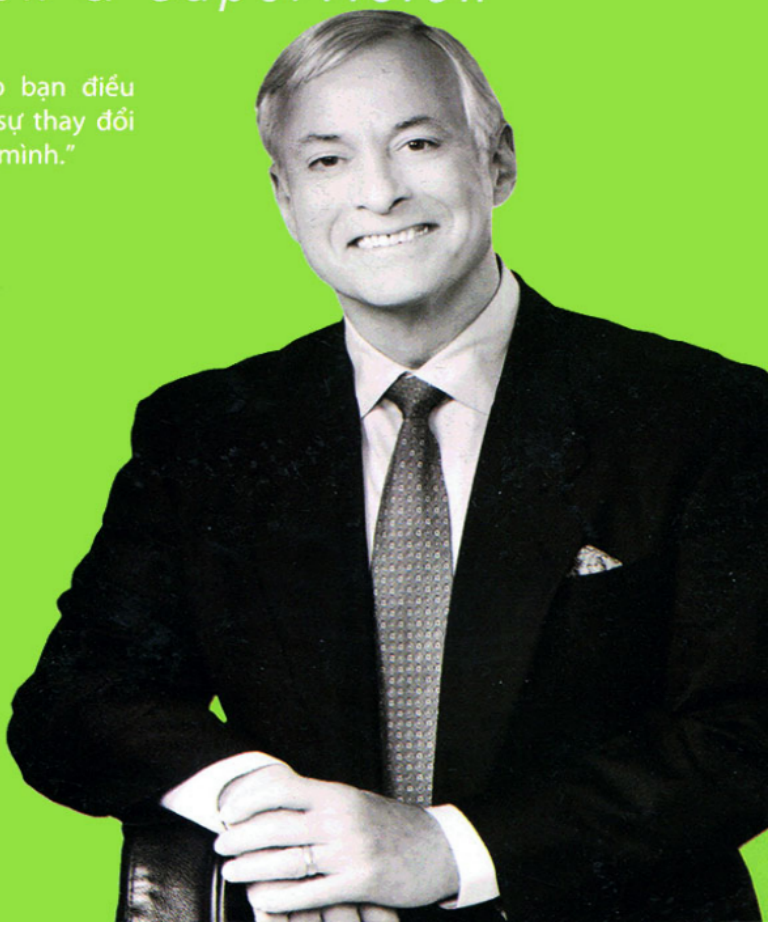
BRIAN TRACY

THUẬT ỦY QUYỀN & GIÁM SÁT

Delegation & Supervision

"Mục tiêu cho phép bạn điều khiển hướng đi của sự thay đổi theo chiều có lợi cho mình."



alphabooks
knowledge is power
THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

“BẠN TỪ ĐÂU TỚI KHÔNG QUAN TRỌNG - QUAN TRỌNG LÀ ĐÍCH ĐẾN CỦA BẠN.”

– Brian Tracy

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v... Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trằn trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing và Thuật đàm phán. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công. Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gợi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với

mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu "bộ công cụ" hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

Bà Đậu Thúy Hà, *Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD, đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors chi nhánh Việt Nam)*

LỜI GIỚI THIỆU

Ủy quyền là một trong những kỹ năng cần thiết để quản lý hiệu quả. Nếu bạn không có năng lực ủy quyền tốt thì bạn sẽ không thể phát huy hết khả năng của bản thân trong vai trò quản lý. Quản lý được hiểu là "tạo ra thành quả thông qua người khác". Theo định nghĩa này bản chất của quản lý là giao các công việc, nhiệm vụ và trách nhiệm cho nhân viên của bạn một cách hiệu quả. Chính năng lực và sự sẵn sàng ủy quyền quyết định đến sự thăng tiến và thành công của bạn trong công việc. Nhiều nhà quản lý gặp khó khăn trong việc ủy quyền. Họ thường không sẵn sàng hoặc không thể ủy quyền, điều này đang hạn chế cơ hội thăng tiến của chính họ. Thay vì ủy quyền, một số quản lý tự làm hết mọi việc, dẫn đến ôm đồm quá nhiều trách nhiệm khiến họ không thể cống hiến hết năng lực cho công ty.

Lợi ích của việc ủy quyền

Ủy quyền mang lại nhiều lợi ích và cả ưu thế. Nó cho phép bạn mở rộng từ những việc bạn có thể làm tới những việc mà bạn có thể kiểm soát hay quản lý. Điều này có nghĩa là bạn có thể tập trung làm một vài công việc mà chỉ bạn mới có thể hoàn thành trong công ty.

Ủy quyền giúp kết quả công việc của bạn tăng cả về lượng và chất. Và kết quả đó sẽ thay đổi cả về thu nhập, địa vị và mang lại cả sự thỏa mãn của bản thân bạn trong công việc.

Ủy quyền còn cho phép bạn tăng khả năng và năng lực của những người làm dưới quyền, và bạn có thể khai mở tiềm năng con người. Các nhà quản lý ngày nay đang làm việc hết công suất, có quá nhiều việc để làm trong khoảng thời gian hạn hẹp. Vì vậy, để làm được những việc quan trọng, người quản lý cần giao những việc có thể để người khác thực hiện. Đây là nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh.

Ủy quyền là kỹ năng có thể học hỏi

May thay, ủy quyền là một kỹ năng có thể rèn luyện. Giống như việc học các kỹ năng khác, ban đầu, bạn phải học cách làm, sau đó thực hành đều đặn cho đến khi thành thục. Hầu hết các nhà quản lý chưa bao giờ được dạy cách ủy quyền, cũng giống như khi bạn tiếp nhận một hành vi mới, ban đầu bạn sẽ cảm thấy lúng túng. Nhưng bạn càng thực hành nhiều, việc đó càng trở nên dễ dàng.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn thành công với kỹ năng ủy quyền và tăng đáng kể năng suất làm việc. Bạn sẽ được học rất nhiều phương pháp cần thiết để ủy quyền hiệu quả. Mỗi cách thức, mỗi kỹ thuật và từng chiến lược đều được kiểm nghiệm, chứng minh qua thời gian và đảm bảo có thể thực hiện. Nếu bạn thực hành chính xác những kỹ năng này một cách thường xuyên và đều đặn, bạn sẽ sớm trở thành một trong những người ủy quyền giỏi nhất.

Chương 01
PHÁT TRIỂN NGUỒN LỰC CÓ GIÁ TRỊ NHẤT CỦA BẠN

Trong kinh doanh, nguồn lực có giá trị nhất chính là những nhân viên bạn quản lý để hoàn thành công việc. Họ đáng giá hơn nhiều so với máy móc hoặc không gian làm việc xung quanh. Người quản lý có tài là người có thể giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực của bản thân. Với tư cách là một quản lý, bạn cần tạo ra lợi nhuận tối đa từ hoạt động đầu tư vào nhân sự của công ty. 85% chi phí của bất kỳ công ty nào, đặc biệt là những công ty hoạt động trong ngành dịch vụ, dành cho quỹ lương và lợi nhuận. Câu hỏi đặt ra là: "Bạn đã thu lại được tối đa từ những chi phí đã bỏ ra này chưa?" Ủy quyền là một trong những cách để đạt được điều này. Trung bình một người chỉ làm việc với 50 - 60% năng lực. Điều đó đồng nghĩa với việc, trong mỗi công ty, một nửa khả năng của nhân viên chưa được khai thác. Một công ty khôn ngoan sẽ biết cách khai thác tối đa năng lực tiềm ẩn của nhân viên để đạt được mục tiêu chung mà công ty đề ra.

Phát triển nhân viên của bạn

Là một nhà quản lý, bạn có trách nhiệm hướng dẫn và phát triển nhân viên của mình để gia tăng các giá trị cho công ty. Máy tính và các thiết bị khác luôn bị khấu hao và thậm chí trở nên lỗi thời nhưng nhân viên thì có thể được bồi dưỡng để tăng giá trị, điều này phụ thuộc vào cách họ được quản lý và sử dụng. Ủy quyền là một công cụ tuyệt vời để thử thách nhân viên của bạn và trao cho họ cơ hội để phát triển, đạt được nhiều kết quả và tạo năng suất lớn hơn. Quan trọng nhất, cách ủy quyền cho phép bạn khám phá năng lực tiềm ẩn của bản thân. Một phát hiện tuyệt vời là khả năng quản lý tiềm ẩn của bạn gần như vô hạn, cho phép bạn có thể khám phá tài năng và năng lực của người khác bằng cách giao

việc và quản lý họ một cách hiệu quả.

Bạn có hai lựa chọn. Khi được giao việc và phải chịu trách nhiệm trước sếp, bạn có thể tự làm hoặc có thể giao việc đó cho người khác. Năng lực của bạn là tìm và giao việc này cho người có khả năng. Và bạn nên làm như vậy, để tập trung hơn vào việc bắt buộc cần sự can thiệp của bạn. Hơn hết là, năng lực ủy quyền hiệu quả này sẽ quyết định đến trọng trách nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, mức lương, địa vị, chức vụ, danh tiếng và cả thành công trong công việc của bạn.

Chương 02

THÁCH THỨC NHỮNG ĐỊNH KIẾN ĐANG CẢN TRỞ BẠN ỦY QUYỀN HIỆU QUẢ

Một vài định kiến cho rằng quản lý nên tránh việc ủy quyền. Những quan điểm này có thể đúng hoặc sai nhưng chính nó lại gây cản trở cho người quản lý. Bất cứ khi nào thấy một hành vi ủy quyền hời hợt, bạn chắc chắn sẽ thấy một vài định kiến tại nơi làm việc.

Định kiến số 1: Không có đủ thời gian để ủy quyền

Thỉnh thoảng người ta quá bận rộn và ngập chìm trong công việc đến nỗi cho rằng mình không đủ thời gian để ngồi xuống và giải thích nhiệm vụ cho người khác. Họ chỉ muốn giải quyết công việc của mình càng sớm càng tốt. Hay, họ ủy quyền cho người khác nhưng không dành đủ thời gian để hướng dẫn và giải thích chính xác nhiệm vụ người đó cần làm. Họ đơn giản chỉ nói: "Anh làm việc này và hoàn thành nó trước thời gian này." Họ đánh đồng việc đưa ra mệnh lệnh với ủy quyền. Nhưng chính xác, đó là sự bỏ mặc. Có một câu thành ngữ: "Không bao giờ có đủ thời gian để làm tốt một việc gì đó; nhưng dường như luôn có đủ thời gian để làm lại." Trong một tổ chức hay một đội được quản lý một cách yếu kém thì dường như luôn có thời gian để làm đi làm lại một việc gì đó và sửa chữa những lỗi lầm hay hiểu nhầm do chính hành vi ủy quyền không hiệu quả từ ban đầu. Sự thực bạn luôn đủ thời gian để tiến hành ủy quyền một cách hiệu quả. Từ giờ trở đi, hãy ngừng kêu ca về việc thiếu thời gian để giao nhiệm vụ một cách cụ thể với ai đó. Hãy nhớ rằng, dành thời gian giao nhiệm vụ rõ ràng là cách hiệu quả nhất để sử dụng thời gian của bạn và để kết quả công việc ngày càng tốt hơn.

Định kiến số 2: Nhân viên không đủ năng lực

Đây là điều thường xuyên xảy ra. Các nhà quản lý thường đánh giá thấp khả năng của nhân viên. Tuy nhiên, cách duy nhất bạn có thể kiểm tra năng lực thực sự của bất kỳ ai là trao cho họ nhiều trọng trách hơn và khoan dung với những sai lầm của họ để họ có thể học được từ chính những lỗi lầm đó. Cấp dưới sẽ ngạc nhiên về bạn. Bạn sẽ phải bất ngờ vì nhân viên chắc chắn có những năng lực mà bạn chưa từng nhận ra. Khi bạn biết cách khai thác năng lực của họ, không những họ sẽ làm việc tốt hơn mà điều này cũng giúp bạn làm tốt vai trò quản lý cũng như có ích cho sự nghiệp của chính bạn.

Định kiến số 3: Nếu muốn làm tốt việc gì, hãy tự mình làm lấy

Quan điểm sai lầm này sẽ kéo theo thất bại trong quản lý. Nếu thực sự tin rằng bạn có thể tự làm mọi thứ – và hoàn thành công việc đạt chất lượng, đúng thời hạn, bạn sẽ luôn trong tình trạng công việc ngày một chất đống mà thời gian thì ngày càng thiếu. Định kiến này sẽ khiến bạn giậm chân tại chỗ và hay tệ hơn nữa là tụt dốc. Bạn phải thực hiện mọi việc, mà không thể tiến bộ trong việc quản lý. Không thể thay đổi từ việc tự thực hiện sang việc lãnh đạo là lý do lớn nhất khiến mọi người thất bại trong quản lý. Khuynh hướng tự nhiên của con người là luôn muốn quay trở lại với vùng an toàn và tự mình làm việc hơn là giao cho người khác thực hiện. Hãy luôn tự nhắc nhở bản thân phải quản lý thay vì ôm việc.

Định kiến số 4: Mọi người sẽ nghĩ rằng bạn không đứng đầu trong mọi việc nếu bạn ủy quyền cho người khác

Thông thường, các quản lý đều rất ích kỷ. Cái tôi quá lớn luôn khiến họ muốn nắm giữ mọi thứ trong công việc. Họ muốn những người khác nghĩ rằng họ đứng đầu về mọi việc và nắm rõ mọi thứ đang hoạt động ra sao, lúc nào và ở đâu. Đó chính là lý do họ từ chối ủy quyền.

Tuy nhiên, suy nghĩ này không đúng. Bạn không bao giờ biết được chính xác mọi việc đang diễn ra như thế nào ở mọi lúc, mọi nơi. Và bạn cũng không cần biết. Bạn luôn có thể yêu cầu người biết về những việc này cung cấp các thông tin nhanh chóng.

Định kiến số 5: Bạn giỏi việc gì, hãy tự làm việc ấy

Rất nhiều người dành hàng tháng hay hàng năm trời để phát triển một kỹ năng có thể giúp họ được cất nhắc, thăng tiến. Cái bẫy ở

đây là làm tốt một việc sẽ tạo cho bạn một vùng an toàn và bạn liên tục đấu tranh để quay trở lại đó với những nhiệm vụ thông thường quen thuộc. Quy tắc này cực kỳ đơn giản. Bạn nên giao cho người khác bất kỳ việc gì mà bạn đã trở nên thành thạo và có thể hoàn thành một cách dễ dàng để chuyển sang một nhiệm vụ mới. Thuần thục một công việc có thể giúp bạn tiến lên nhưng cũng có thể khiến bạn thụt lùi. Bạn nên hướng dẫn và giao nhiệm vụ này cho người khác. Bạn không nên tiếp tục làm những nhiệm vụ đơn giản, quen thuộc và có thể được hoàn thành bởi bất kỳ ai.

Hãy thực hành quy tắc 70%. Nếu ai đó cũng có thể hoàn thành tốt 70% nhiệm vụ như bạn, hãy giao nhiệm vụ này cho người đó và đón nhận những nhiệm vụ mà chỉ mình bạn mới có thể hoàn thành. Chúng ta thường có khuynh hướng rơi vào thói quen làm những việc mình ưa thích, đó là những công việc đã đưa chúng ta tới vị trí như ngày hôm nay và sau đó giữ những nhiệm vụ đó cho bản thân. Thay vì thế, bạn nên giao những công việc mà bạn đã thông thạo này cho người khác để có thể sẵn sàng đón nhận những nhiệm vụ mới đòi hỏi sự nhanh trí, nhiều kỹ năng và năng lực hơn.

Chương 03
BẮT ĐẦU ỦY QUYỀN

Để tiến hành ủy quyền, cũng như bắt đầu mọi hình thức quản lý thành công khác, bạn cần dành thời gian suy nghĩ về nhiệm vụ trước khi thực hiện. Nghĩ xem chính xác bạn cần làm gì, người khác cần làm gì khi được giao việc. Hiệu quả hơn, hãy viết ra mục tiêu công việc, đặc biệt với một công việc phức tạp và sau đó lập bảng liệt kê thời gian hoàn thành cho mỗi đầu việc cùng với những yêu cầu về chất lượng. Nhiều sai lầm trong quản lý thường xuất phát từ những hành động thiếu suy nghĩ. Trong khi đó, thành công thường là kết quả của việc suy nghĩ kỹ trước khi làm việc. Dưới đây là một vài điều cần chú ý hơn trong quá trình ủy quyền:

Lập kế hoạch để tiết kiệm thời gian

Chúng ta đã quen với câu thành ngữ: "Phòng bệnh hơn chữa bệnh". Mỗi phút dành để lập kế hoạch sẽ giúp bạn tiết kiệm khoảng 10 phút thực hiện. Bạn hãy liệt kê những việc cần làm để hoàn thành một nhiệm vụ quan trọng hoặc để đạt được mục tiêu. Càng dành nhiều thời gian để lập kế hoạch từng bước cho nhiệm vụ trước khi bắt đầu, bạn càng nhanh chóng hoàn thành nhiệm vụ hơn khi bắt tay thực hiện.

Để tiến hành ủy quyền hiệu quả, ngay từ khi bắt đầu bạn cần suy nghĩ xem mình cần làm gì, khi nào phải hoàn thành, yêu cầu chất lượng cần phải đạt được là gì? Đừng bao giờ ủy quyền trước rồi mới nghĩ xem sau đó phải làm gì.

Đặt đúng câu hỏi

Bạn nên tiếp cận mỗi công việc, mỗi nhiệm vụ với thái độ như bạn đang đặt cả sự nghiệp và tương lai của mình vào việc đó. Nhiệm

vụ càng lớn và quan trọng, bạn càng nên nghiêm túc ngay từ đầu. Các câu hỏi cần đặt ra là:

- Tôi đang cố gắng làm gì?
- Làm sao để làm được điều đó?
- Có cách nào tốt hơn không?

Hãy bắt đầu bằng cách nghĩ về vị trí hiện tại, vị trí bạn muốn đạt được trong tương lai và cách tốt nhất để làm được điều đó.

Trở thành cố vấn quản lý của bản thân

Việc của một cố vấn quản lý là đặt câu hỏi về điều bạn đang làm và tại sao lại làm theo cách này. Peter Drucker đã từng nói rằng: "Tôi không phải một nhà tư vấn, tôi là một người gợi mở. Tôi không bảo ai phải làm cái gì. Tôi chỉ đặt ra những câu hỏi nhắm trúng vấn đề mà họ cần trả lời để họ quyết định điều cần làm cho bản thân." Một cách tuyệt vời để luyện tập là đưa ra một giả thiết và sau đó tự thử nghiệm. Giả thiết nào đúng? Bạn đang giả định có chủ ý hay không? Và điều quan trọng nhất là giả thiết nào bạn đưa ra là không đúng? Ý tưởng nào bạn căn cứ vào đó để đưa ra quyết định là không chính xác? Sau đó bạn cần làm gì?

Có nên tự làm mọi việc?

Với mỗi công việc, bạn cần quyết định bạn có nên tự thực hiện không hay ủy quyền cho ai đó trong công ty làm hoặc thuê một chuyên gia ở bên ngoài thực hiện. Bạn có thể đưa ra ngay những quyết định này nếu đã dành thời gian để suy nghĩ về nhiệm vụ từ trước.

Nếu nó hợp lý, hãy tự thực hiện!

Với một vài việc, bạn nên tự thực hiện sẽ hợp lý hơn nhiều so với ủy quyền. Tôi từng là một người viết quảng cáo cho một đại lý quảng cáo lớn. Ở vị trí này, tôi đọc mọi cuốn sách có thể tìm được về cách viết chuyên nghiệp và từng bước rèn luyện, tôi đã có thể viết quảng cáo cho các kênh quốc gia.

Tới nay, tôi có thể viết được các đoạn quảng cáo tuyệt vời cho bất kỳ sản phẩm dịch vụ nào một cách nhanh chóng, dễ dàng và đạt yêu cầu. Một nhân viên của tôi có thể phải dành hàng giờ để viết một đoạn quảng cáo cho website hoặc cho sản phẩm khuyến mại và vẫn không hoàn thành tốt trong khi tôi chỉ mất vài phút. Đây là một trong những việc tôi tự làm thì hợp lý hơn nhiều nếu giao cho người khác hoặc thuê ai đó bên ngoài công ty thực hiện.

Tìm đúng người

Tuy nhiên, nếu bạn nên ủy quyền cho người khác thay vì tự thực hiện, thì ai là người phù hợp nhất để bạn có thể giao việc? Khi ủy quyền, hãy chắc chắn bạn đang giao việc cho đúng người. Giao một nhiệm vụ quan trọng cho một người không có khả năng hoàn thành là tiến dần đến thảm họa. Đừng thử thách nhân viên của bạn bằng những công việc quá sức với họ. Nhiều cá nhân và công ty gặp phải rắc rối do họ giao nhiệm vụ quan trọng cho người không có khả năng. Hãy nhớ rằng, chính kết quả trong quá khứ sẽ phản ánh kết quả trong tương lai. Luôn luôn giao việc cho người có thể hoàn thành nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả và có thể mang về lợi nhuận.

Thuê ngoài

Sai lầm khác mà nhiều nhà quản lý mắc phải là dù cho nhiệm vụ đó là gì thì cũng phải do ai đó trong công ty thực hiện. Tuy nhiên, ngày nay, có nhiều công ty chỉ chuyên trách một số việc cụ thể và bạn có thể thuê họ thực hiện toàn bộ một công việc. Khi đó, công việc sẽ hoàn thành nhanh hơn, tốt hơn và chi phí thấp hơn nhiều so với việc tự thực hiện trong công ty.

Bắt đầu bằng việc lên kế hoạch

Khi trở thành quản lý, mức lương của bạn sẽ dựa vào khả năng quản lý. Mọi kế hoạch cần bắt đầu với giấy và bút. Hãy liệt kê những việc cần làm, thời gian thực hiện, cách thức tiến hành trước tiên. Vậy nên, hãy dành thời gian để suy nghĩ về nhiệm vụ và công việc, đặt ra các câu hỏi liên quan trước khi quyết định có ủy quyền hay không và cách thức tiến hành.

Chương 04
MÔ HÌNH QUẢN LÝ NHÀ MÁY

Khả năng tư duy rõ ràng chính là lợi thế có giá trị nhất để thành công. Càng có nhiều công cụ trí tuệ để thúc đẩy tư duy, bạn càng có thể đưa ra quyết định chính xác và đạt được kết quả tốt hơn. Quản lý theo mô hình nhà máy là một công cụ trí tuệ mà bạn có thể sử dụng để ủy quyền hiệu quả hơn. Bạn tạo ra mô hình này bằng cách quan sát từng người và từng nhóm công việc được thực hiện bởi từng cá nhân là một nhà máy.

Một nhà máy có đầu vào cần thiết (như nguyên liệu thô, nguồn lực, thời gian, tiền bạc, trang thiết bị). Trong nhà máy, các hoạt động sản xuất tạo ra sản phẩm hay còn gọi là thành quả. Năng suất của nhà máy được quyết định dựa trên cơ sở chất lượng và số lượng của sản phẩm đầu ra, chứ không phải bởi bản thân hoạt động sản xuất này.

Xác định kết quả kỳ vọng

Khi nghĩ về một đơn vị, một phòng ban, công ty của bạn hay phạm vi trách nhiệm, hãy suy nghĩ từ khía cạnh một nhà máy. Đặt ra các câu hỏi cho bản thân:

- Chúng ta đang kỳ vọng kết quả gì?
- Chúng ta định sản xuất ra sao?
- Lý do cho sự có mặt của chúng ta là gì?
- Chúng ta được thuê để hoàn thành cái gì?

Các cuộc tranh luận về năng suất cao hơn luôn xoay quanh mâu thuẫn giữa các hoạt động và thành quả, giữa nhiệm vụ và kết quả. Nhiều người chăm chỉ làm việc nhưng họ không tạo ra nhiều sản phẩm do không tập trung vào năng suất, việc thực hiện và thành quả.

Coi mỗi cá nhân là một nhà máy

Hãy coi các nhân viên trong công ty của bạn như những nhà máy riêng lẻ. Bạn sẽ thấy đầu vào cơ bản của họ là thời gian, tiền bạc, kỹ năng và năng lực. Họ thực hiện một số hoạt động nhất định trong suốt một ngày làm việc. Họ có trách nhiệm đạt được hoặc hoàn thành những yêu cầu về đầu ra nhất định. Và họ được trả lương để tạo ra kết quả. Một điều rất quan trọng trong ủy quyền mà bạn cần chú ý là suy nghĩ về kết quả bạn đang cố gắng hoàn thành và sau đó hướng nhân viên tập trung đạt được những mục tiêu này. Một trong những tiêu chuẩn chung của mọi nhà quản lý thành công và tất cả các nhân viên làm việc hiệu quả là luôn hướng về mục tiêu cần đạt được. Biểu hiện của người làm việc không hiệu quả là tập trung vào các hoạt động hơn là phải hoàn thành chúng.

Phát triển đòn bẩy quản lý

Một vài việc chắc chắn bạn có thể làm để tăng kết quả hoặc phạm vi trách nhiệm của bạn, và cả bộ phận. Đây là một dạng "đòn bẩy quản lý", cho phép bạn đạt kết quả tốt hơn những nhân viên bình thường khác. Việc của bạn là sử dụng thời gian và nguồn lực một cách hiệu quả nhất để có thể nhận được lực đòn bẩy lớn nhất. Lấy một ví dụ, toàn bộ quá trình sản xuất trong kinh doanh được chuyển về thực hiện tại công ty, nơi bạn có thể kiểm soát giúp tăng đáng kể năng suất và giảm các chi phí của bạn. Mặt khác, thuê các chuyên gia thực hiện nguyên một khâu trong quá trình sản xuất lại giúp công việc được hoàn thành nhanh hơn, dễ dàng hơn, chi phí thấp hơn và cũng có thể giúp bạn thực hiện một lực đòn bẩy phi thường. Bằng cách sử dụng lực đòn bẩy, bạn đang giúp tăng cả về số lượng lẫn chất lượng của sản phẩm đầu ra cân xứng với đầu vào. Ủy quyền là một công cụ quan trọng được dùng trong đòn bẩy quản lý. Khi hướng dẫn những người khác việc họ cần làm để sau đó họ có thể tự hoàn thành, chắc chắn bạn có thể tăng hiệu quả lên nhiều lần so với việc bạn tự làm tất cả.

Giải quyết để tăng lên chứ không giảm đi

Đòn bẩy quản lý cũng có mặt trái. Hãy tưởng tượng một nhân viên trung bình, làm việc với tốc độ trung bình, có thể tạo ra được 10 sản phẩm mỗi ngày. Còn quyết định của một quản lý có thể làm tăng số lượng sản phẩm đầu ra nhưng cũng có thể khiến năng suất giảm đi. Giả sử nhân viên này đang lãng phí một nửa ngày làm việc thì với việc ủy quyền hiệu quả, bạn có thể tăng năng suất của người đó lên 50%, 15 sản phẩm mỗi ngày. Tuy nhiên, với việc

ủy thác không hiệu quả, mù mờ, bạn có thể làm giảm từ 5 tới 8 sản phẩm do nhân viên lúng túng không rõ về điều bạn muốn họ làm.

Giao nhiệm vụ một cách rõ ràng

Khi nhân viên không rõ hoặc không chắc chắn về điều bạn muốn, họ sẽ có khuynh hướng làm việc một cách do dự để tránh mắc lỗi. Họ sẽ lãng phí thời gian mà không thu được kết quả hoặc dành nhiều thời gian giao lưu và tham gia vào các hoạt động tạo ra giá trị thấp hoặc thậm chí không tạo ra giá trị.

Với vai trò nhà quản lý, bạn phải liên tục tự hỏi bản thân: Mình có đang thúc đẩy mọi người trong công việc, mình có đang làm giảm năng suất của họ? Có ai báo cáo một cách hoàn toàn rõ ràng về: 1/ Điều bạn cần họ làm 2/ Khi nào cần làm và 3/ Yêu cầu chất lượng bạn kỳ vọng?

Rõ ràng là điều cần thiết

Tạp chí Training Magazine đã từng tiến hành khảo sát các chuyên gia về nhân sự trên toàn quốc để tìm ra phương thức có sức ảnh hưởng lớn nhất trong việc thúc đẩy nhân viên. Họ phát hiện ra rằng cách thức truyền cảm hứng có sức ảnh hưởng nhất với nhân viên là cho họ biết họ được kỳ vọng làm gì. Khi mọi người được yêu cầu miêu tả người sếp tốt nhất họ từng làm việc cùng, họ đều cho rằng: "Tôi luôn biết điều sếp kỳ vọng ở tôi." Khi nhân viên biết chính xác điều bạn kỳ vọng ở họ, thời hạn, tiêu chuẩn, cùng với chi phí ra sao, họ sẽ có cơ hội để cố gắng làm việc hết mình. Khi đạt được kết quả, họ sẽ cảm thấy hài lòng và càng cố gắng thăng tiến trong công việc.

Yếu tố lớn nhất gây mất cảm hứng làm việc

Khảo sát này cũng phát hiện ra rằng yếu tố hàng đầu gây ra áp lực, không hài lòng, bực mình nhất cho nhân viên trong công việc là họ không biết mình được kỳ vọng như nào. Chính sự không rõ ràng này có một phần nguyên nhân do việc ủy quyền không hiệu quả của cấp trên.

Không biết được kỳ vọng làm gì là lý do chính khiến cho nhân viên làm việc kém hiệu quả, cảm thấy thiếu cảm hứng làm việc, dễ cáu kỉnh, nóng nảy hoặc thậm chí mệt mỏi. Với tư cách là quản lý, một trong những điều chỉ có bạn mới làm được là giải thích rõ cho nhân viên của bạn về những gì bạn kỳ vọng họ sẽ hoàn thành và thứ tự ưu tiên của những việc đó.

Chương 05

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHÍNH CẦN ĐẠT ĐƯỢC

Mục tiêu chính của bạn là những việc bạn cần phải làm để hoàn thành trách nhiệm và đạt chỉ tiêu công việc. Thường có từ 5 đến 7 mục tiêu chính cần hoàn thành cho mỗi nhiệm vụ. Việc bạn cần làm là xác định đâu là mục tiêu chính cho nhiệm vụ của bạn và sau đó phát triển một kế hoạch để hoàn thành và tiếp tục với các mục tiêu tiếp theo. Bạn có thể bắt đầu bằng cách tự đặt câu hỏi: Tôi được thuê để hoàn thành những việc gì? Tại sao tôi được trả lương?

Một lần nữa, hãy suy nghĩ bằng cách viết ra giấy. Nếu phụ trách một đội hoặc một phòng ban, thì trách nhiệm của bạn là gì? Bạn và nhóm của bạn được kỳ vọng sẽ hoàn thành trách nhiệm gì với công ty? Bạn có chắc chắn về điều đó không? Xu hướng tự nhiên của nhiều người là làm rất nhiều việc mỗi ngày thay vì tập trung hướng đến kết quả cuối cùng cần phải đạt được. Chẳng mấy chốc bạn sẽ trở nên bận rộn với quá nhiều việc phải làm hàng ngày mà quên mất mục tiêu là kết quả công việc.

Mục tiêu chính cần rõ ràng

Cách tốt nhất để đổi hướng là tập trung vào kết quả cần đạt được thay vì các hoạt động và chắc chắn là tất cả nhân viên từ trên xuống dưới đều hiểu rõ những mục tiêu đó của bạn.

Một mục tiêu chính cần 3 yếu tố:

- Rõ ràng, cụ thể và có thể đo lường được. Bạn có thể xác định chính xác kết quả đó có thể đạt được và bằng cách nào không?

- Nằm hoàn toàn trong tầm kiểm soát của bạn. Nếu bạn làm và hoàn thành tốt, việc này có thể mang đến những giá trị nhất định cho công việc và cho chính sự nghiệp của bạn.
- Là hoạt động cần thiết cho công việc. Kết quả chính cần đạt được là đầu ra quan trọng mà sau đó có thể trở thành đầu vào với mục tiêu chính tiếp theo hoặc với người tiếp theo.

Ví dụ, trong bán hàng, một mục tiêu chính cần đạt được là khai thác – tìm kiếm những thị trường tiềm năng mới, được quan tâm, có chất lượng để giới thiệu về sản phẩm và dịch vụ của bạn. Tìm kiếm và liên hệ với những khách hàng tiềm năng mới là mục tiêu chính của một nhân viên bán hàng. Khi đã tìm thấy các thị trường tiềm năng mới, mục tiêu chính tiếp theo là cần phát triển niềm tin, các mối quan hệ và sự tin cậy với khách hàng tiềm năng để họ tích cực và mở ra cơ hội hiểu về sản phẩm, dịch vụ của bạn. Trong nhiệm vụ bán hàng, một vài mục tiêu chính phía sau phát sinh từ kết quả của mục tiêu trước đó và hướng tới sự hài lòng của khách hàng. Có nhiều mục tiêu cần đạt được trong công việc nói chung. Việc của bạn là xác định chính xác các mục tiêu, xây dựng lịch trình và phương pháp để hoàn thành, sau đó thực hiện theo đó hàng ngày.

Bản thân bạn cũng cần lập một danh sách các mục tiêu chính cần đạt được của bản thân. Một lần nữa, bạn lại cần bắt đầu bằng việc trả lời các câu hỏi: "Tại sao tôi được trả lương? Nhiệm vụ của tôi khi được tuyển dụng là gì?" Đưa danh sách này cho sếp của bạn và hỏi sếp điều gì cần ưu tiên trong đó. Điều gì sếp bạn cho rằng quan trọng hơn và điều gì ít quan trọng hơn? Bạn cần làm những việc gì? Sếp bạn đánh giá ra sao về thành công của bạn trong việc đạt được những kết quả quan trọng nhất mà bạn phải hoàn thành?

Thiết lập ưu tiên rõ ràng

Các vấn đề phát sinh trong kinh doanh đến từ rất nhiều nguyên nhân. Đầu tiên, cả nhân viên lẫn sếp đều không rõ về các mục tiêu chính và chỉ tiêu công việc cần hoàn thiện để đảm bảo thành công của cả doanh nghiệp hoặc từng bộ phận. Thứ hai, nhân viên không rõ cần phải ưu tiên làm gì giữa rất nhiều mục tiêu quan trọng và dễ xao lãng làm những việc có giá trị thấp khác. Benjamin Tregoe, cố vấn quản lý, từng nói rằng, "Việc sử dụng thời gian tệ nhất là hoàn thành tốt cả những việc không cần thiết."

Định nghĩa mục tiêu chính là xác định hiệu quả quản lý then chốt. Lý do bởi 80% giá trị công việc của bạn được quyết định bởi

20% hoạt động của bạn. Với một vài công việc và vị trí, 90% những gì bạn làm do 10% công việc của bạn quyết định. Nếu không biết 10 hoặc 20% quan trọng kia, thì bạn không thể hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Cũng như việc bạn không biết mục tiêu chính cần đạt được, thì tự nhiên bạn sẽ có khuynh hướng dành càng nhiều thời gian làm những thứ ít có giá trị.

Một trong những câu hỏi tốt nhất bạn có thể tiếp tục hỏi là: "Tôi có thể làm gì? Điều gì chỉ mình tôi mới làm được? Nếu làm tốt, tôi sẽ tạo ra kết quả khác biệt như thế nào?" Nếu bạn không thực hiện một nhiệm vụ hay công việc nào đó, thì không ai có thể hoàn thành nó thay bạn và năng suất cũng như hiệu quả công việc sẽ bắt đầu giảm xuống trong bộ phận của bạn. Nhưng nếu bạn làm tốt điều này một cách nhanh chóng, nó có thể tạo ra sự khác biệt giữa năng suất và kết quả.

Tìm một nhân viên phù hợp

Lấy ví dụ, mục tiêu chính của một quản lý là tuyển dụng nhân viên và xây dựng đội ngũ, tìm người phù hợp cho các vị trí. Như Jim Collins đã từng viết trong cuốn sách "Từ tốt đến vĩ đại" những nhà quản lý hàng đầu là những người "đưa người phù hợp lên xe buýt, mời người không phù hợp xuống và sau đó tìm ghế phù hợp cho những người trên xe".

Khả năng của bạn, với tư cách quản lý, là tìm đúng người, phỏng vấn, lựa chọn một cách cẩn thận và sau đó đưa họ vào những vị trí quan trọng trong phạm vi trách nhiệm của bạn. Những điều này chỉ bạn mới có thể làm được. Nếu bạn không thực hiện việc này hoặc chỉ làm một cách qua quít thì không ai có thể thực hiện thay bạn hoặc sửa đổi những gì đã làm. Nhưng nếu chọn đúng người, gắn kết họ với những người khác để xây dựng một đội làm việc hiệu quả cao, bạn có thể có đóng góp rất lớn cho công ty.

Kết quả chính của mỗi thành viên trong đội

Khi bạn có câu trả lời cho câu hỏi của mình (Tại sao tôi được trả lương?), thì câu hỏi tiếp theo của bạn là: "Tại sao nhân viên trong đội tôi được trả lương?" Hãy lập danh sách các nhân viên cần báo cáo với bạn. Sau đó, với mỗi cái tên, liệt kê các kết quả chính mà họ cần hoàn thành, theo thứ tự quan trọng nếu có thể. Thật ngạc nhiên là nhiều nhà quản lý rất rõ ràng về phần lớn các nhiệm vụ và công việc quan trọng của từng cấp dưới mà họ phụ trách.

Giúp nhân viên đạt được kết quả quan trọng

Bạn nợ nhân viên của mình những thông tin này. Bạn nợ họ cơ hội để thăng tiến lên cấp bậc cao hơn và cơ hội để làm được điều khác biệt. Điều này chỉ có thể thực hiện khi họ biết chính xác các nhiệm vụ quan trọng nhất của họ là gì, và cách bạn sẽ đánh giá những công việc này. Khi bạn miêu tả cho nhân viên nhiệm vụ và cách thức thực hiện một cách rõ ràng, bạn cho phép họ tập trung vào việc đạt được kết quả quan trọng nhất với bản thân họ và công ty.

Vì vậy, hãy cho nhân viên của bạn một mục tiêu, một định mức để họ hướng tới và cố gắng đạt được. Chỉ khi các thành viên trong đội của bạn rõ ràng về mục tiêu và thứ tự ưu tiên trong công việc, thì họ mới có thể làm được điều khác biệt và tạo ra kết quả bạn mong muốn.

Chương 06

XÂY DỰNG CÁC TIÊU CHUẨN VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC XUẤT SẮC

Nếu muốn nhân viên của bạn làm việc với hiệu suất cao nhất, thì bạn phải thiết lập các tiêu chuẩn về hiệu suất làm việc tối ưu. Nhân viên phải biết chính xác lý do họ được trả lương, họ được yêu cầu hoàn thành những việc gì và làm thế nào để làm việc đạt kết quả cao. Người quản lý cần xác định và thiết lập tiêu chuẩn cho mỗi nhiệm vụ, xây dựng mục tiêu mà mỗi nhân viên cần hướng tới trong phạm vi trách nhiệm của họ. Các quản lý giỏi sẽ đặt ra tiêu chuẩn làm việc xuất sắc cho công việc của họ, cho nhóm của họ, cho tất cả nhiệm vụ mà họ ủy quyền cho người khác và giám sát thực hiện.

Có sự khác biệt quan trọng giữa các tiêu chuẩn làm việc bình thường và xuất sắc. Tiêu chuẩn làm việc bình thường là mức tối thiểu một nhân viên phải đạt được để không bị giáng chức hoặc mất việc. Tiêu chuẩn làm việc xuất sắc là những việc cần làm để đảm bảo công việc được hoàn thành và có thể đưa bạn tới một vị trí được trả lương cao hơn, khả năng thăng tiến tốt hơn. Thiết lập các tiêu chuẩn làm việc xuất sắc cũng là chìa khóa để ủy quyền một cách hiệu quả. Khi giao một nhiệm vụ, bạn muốn người chịu trách nhiệm với công việc hoặc nhiệm vụ đó sẽ hoàn thành với chất lượng và hiệu quả cao nhất.

Quản lý dựa trên đánh giá

Công việc thông dụng nhưng quan trọng nhất trong quản lý ngày nay tập trung vào việc đánh giá thành tích. Các doanh nhân và nhà lãnh đạo tư tưởng sử dụng những từ như điểm chuẩn, đo lường, tiêu chuẩn và mẫu thức kinh tế. Mỗi thuật ngữ này đều đề cập tới việc đánh giá từng hoạt động trong kinh doanh theo một

cách nào đó và đều nhấn mạnh cách thức quản lý dựa trên đo lường là chìa khóa để cải tiến không ngừng cho cả cá nhân và tổ chức. Việc xác định để đo lường mỗi hoạt động là chìa khóa để bán hàng tốt hơn và thu về nhiều lợi nhuận hơn trong tương lai, đặc biệt trong các thị trường cạnh tranh khốc liệt. Quy tắc "việc gì đo lường được thì phải hoàn thành" là một trong những quy tắc quan trọng nhất trong việc quản lý hiệu quả. Để có thể thiết lập các tiêu chuẩn về hiệu suất xuất sắc, bạn cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá về mặt thời gian, tiền bạc hoặc doanh số. May mắn là tất cả các hoạt động kinh doanh đều có thể được xác định về lượng hoặc về mặt số liệu. Nếu một hoạt động nào đó không thể đo lường đều đặn thì nhân viên không có cách nào để thể hiện họ có làm việc tốt hay không.

Gửi số liệu

W. Edwards Deming, cố vấn quản lý đánh giá chất lượng đã biến Nhật Bản sau chiến tranh thành một cường quốc kinh tế sản xuất những sản phẩm đạt chất lượng cao nhất trên thế giới. Ông đã phát triển công thức 14 quan điểm về quản lý chất lượng tổng thể. Một trong số quan điểm đó chỉ đơn giản là gửi kết quả. Ông khuyến khích các công ty mô tả mọi hoạt động dưới dạng con số, viết chúng trên giấy khổ lớn cho toàn công ty để mọi người biết. Ông nhận thấy rằng càng có nhiều người biết về hoạt động của họ và cách thức đánh giá, thì họ càng quyết tâm và có động lực để cải thiện những con số này.

So sánh hiệu suất thường xuyên

Tôi từng làm việc cho một công ty bất động sản, với 32 nhân viên bán hàng. Ngay sau khi nghiên cứu quan điểm của Deming, tôi đã gợi ý về việc đưa danh sách và kết quả bán hàng của từng cá nhân trong công ty lên một bảng lớn trong phòng sinh hoạt chung của nhân viên, người có thu nhập cao nhất ở đầu và người có thu nhập thấp nhất ở cuối. Danh sách đã được đặt tại phòng sinh hoạt chung, nên mọi người đều phải đi qua bảng thông tin hàng ngày. Dù ở vị trí đầu hay cuối danh sách, ai cũng có thể tìm thấy tên của mình. Vì vậy, họ sẽ không ngừng cố gắng để cạnh tranh với những người gần với họ nhất trong danh sách này. Họ không cố gắng để nhảy từ vị trí số 10 hay 20 tới vị trí số một. Thay vào đó, họ tập trung cố gắng đủ để vượt qua người ở phía trên họ trong danh sách. Và tất nhiên, những người ở phía trên cũng cố gắng để giữ vững vị trí.

Bằng cách công khai tên cùng kết quả làm việc, đều đặn hằng

tuần, các nhà quản lý đã tạo ra một cuộc cạnh tranh năng động liên tục giữa các nhân viên bán hàng để di chuyển lên ít nhất một bậc xếp hạng, hoặc ít nhất là không để bị tụt xuống vì có người khác đạt thành tích tốt hơn trong trong kì trước.

Trong vòng một năm, văn phòng bất động sản đó là chi nhánh có hiệu suất cao nhất trong 22 văn phòng khác trong cùng thành phố. Chỉ bằng một hành động đơn giản là đưa ra các con số rõ ràng và cho phép nhân viên cạnh tranh với thành tích của chính họ trong quá khứ và cả thành tích của những người khác, đã khiến họ cố gắng liên tục để cải thiện kết quả bán hàng.

So sánh trong phạm vi quốc gia cũng là phương pháp tốt

Một trong những khách hàng của tôi, một công ty có văn phòng bán hàng được mở trên hầu hết các thành phố trong cả nước, bắt đầu sử dụng một phương pháp đơn giản là so sánh xã hội. Vào đầu mỗi tháng, công ty sẽ gửi một báo cáo cho người quản lý mỗi văn phòng trong cả nước, chỉ ra xếp hạng của văn phòng về tổng doanh thu và lợi nhuận, doanh số bán hàng trung bình, lợi nhuận của mỗi văn phòng và tốc độ tăng trưởng trung bình hoặc tỉ lệ sụt giảm, so với các chi nhánh khác.

Chưa bao giờ trong công ty bất động sản này động lực làm việc lại diễn ra sôi nổi như vậy. Mỗi nhà quản lý trong mỗi văn phòng trên toàn quốc đã quyết định tập trung vào vượt kết quả của văn phòng xếp hạng phía trên họ trong danh sách. Thay vì cố gắng để đạt ngay đến vị trí dẫn đầu, các nhà quản lý chỉ tập trung vào mục tiêu di chuyển lên một bậc. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh tích cực đồng thời làm tăng tổng doanh số bán hàng của từng chi nhánh và của cả công ty.

Phấn đấu để trở thành người xuất sắc

Hiệu suất làm việc xuất sắc có thể tạo ra động lực nhưng hiệu suất trung bình thì không. Nhân viên không thể tìm được bất kỳ động lực nào từ việc làm một công việc ở mức trung bình. Nếu họ làm một công việc nhàm chán, sự tự tin của họ sẽ đi xuống và họ ngày càng thiếu động cơ làm việc. Nhưng nếu họ làm một công việc tuyệt vời và được chọn để thực hiện công việc đó thì sự tự tin của họ càng tăng và họ càng có thêm động lực để thực hiện ngày càng nhiều các công việc tuyệt vời. Khi bạn nhìn vào danh sách các công ty trong khảo sát "Nơi tuyệt vời để làm việc" hàng năm, bạn thấy rằng tất cả họ đều đặt ra tiêu chuẩn đánh giá thành tích xuất sắc. Khi dành thời gian để thống nhất với các thành viên trong đội

của bạn về mục tiêu chính cần đạt được (xem Chương 5) và các tiêu chuẩn thực hiện công việc mà họ sẽ được đánh giá, bạn sẽ ngày càng giỏi hơn ở cả hai phương diện ủy quyền và quản lý.

Giúp nhân viên có cảm giác chiến thắng

Về động lực làm việc, nhân viên của bạn mong muốn điều gì? Câu trả lời là tất cả mọi người đều muốn trở thành "người chiến thắng". Họ muốn cảm thấy mình tuyệt vời; và muốn được mọi người xung quanh công nhận năng lực và thành quả của họ. Cách để có cảm giác chiến thắng là trở thành người chiến thắng, hoàn thành công việc, đạt thành tích cao để người khác nhận thấy và trao sự tin tưởng.

Điều này thực sự quan trọng. Khi xác định được mục tiêu chính cần đạt được và tiêu chuẩn đối với thành tích xuất sắc, bạn phải đặt ra thời hạn hoàn thành cho từng nhân viên. Mỗi khi họ bắt đầu và hoàn thành nhiệm vụ với thành tích cao, họ sẽ cảm thấy mình là người chiến thắng. Cùng với điều đó, sự tự tin của họ sẽ tăng lên và cảm thấy mình thực sự có năng lực. 5 yếu tố then chốt để truyền cảm hứng làm việc:

- Có mục đích và mục tiêu chính rõ ràng
- Có tiêu chuẩn đánh giá công việc rõ ràng
- Đã từng thành công – hoàn thành công việc đạt tiêu chuẩn cao
- Được công nhận từ sếp và từ những người khác
- Được thưởng vì hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ

Cùng với công thức đơn giản này và sự hỗ trợ nhân viên hoàn thành tốt công việc, bạn có thể sử dụng cả hai công cụ bao gồm mục tiêu chính cần đạt được và tiêu chuẩn làm việc xuất sắc để phát triển nhân viên của bạn và đạt được thành tích đáng kể ở vị trí quản lý.

Chương 07
QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU

Quản lý theo mục tiêu là phương pháp ủy quyền hiệu quả mà bạn có thể sử dụng với nhân viên đủ năng lực để lập kế hoạch công việc trong một thời gian dài. Bạn sử dụng phương pháp này bằng cách trao đổi với nhân viên của mình và phát triển các mục tiêu thực tế, có thể đo lường được trong một khoảng thời gian ba tháng, sáu tháng, thậm chí là một năm. Để bắt đầu quản lý theo mục tiêu, bạn cần chọn người phù hợp để chịu trách nhiệm cho một dự án cụ thể. Sau đó bạn ngồi với người đó và thống nhất về mục tiêu và mục đích trong một thời gian cụ thể mà nhiệm vụ cần được hoàn thành theo kế hoạch sắp tới. Đây là một quá trình chủ động giữa người quản lý và cấp dưới, đòi hỏi sự trao đổi cụ thể và đưa ra ý kiến từ cả hai phía.

Thảo luận xây dựng cam kết

Nhân viên của bạn càng thảo luận kỹ về nhiệm vụ hoặc mục đích với quản lý thì họ càng đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ khi bắt tay làm việc. Dường như có mối quan hệ trực tiếp giữa trao đổi và cam kết. Với tư cách quản lý, mục đích của bạn là trao cho nhân viên quyền hạn về dự án và coi dự án đó như trách nhiệm của cá nhân họ hơn là của bạn. Quản lý theo mục tiêu không phải là việc bạn có thể làm trong 5 phút. Đó là một quá trình trao đổi qua lại trong một khoảng thời gian dài cho đến khi cả hai bên đồng ý về việc thiết lập rõ ràng các mục tiêu, đối tượng cùng với một lộ trình thời gian và những con số cụ thể đi kèm.

Thống nhất các bước để làm theo

Khi bạn rõ ràng về các mục tiêu và mục đích của mình, bước tiếp theo là thống nhất kế hoạch hoặc các bước cần phải thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ. Lập kế hoạch là một quá trình chủ động

giữa người quản lý và cấp dưới, sau nhiều thời gian thảo luận mới đi đến thống nhất chính xác về các mục tiêu sẽ đạt được và các bước thực hiện.

Thời gian cần thiết để thiết lập mục tiêu rõ ràng và xây dựng kế hoạch sẽ tương xứng với kinh nghiệm và năng lực của cấp dưới trong lĩnh vực này. Với những người đã từng hoàn thành nhiệm vụ tương tự trước đó, các cuộc thảo luận có thể khá ngắn gọn. Bạn chỉ cần nói rằng: "Đây là việc cần phải hoàn thành vào ngày này. Anh/chị có câu hỏi gì không?" Thông thường, sẽ có một số câu hỏi về thời gian, lịch trình và ngân sách. Sau khi giải đáp những câu hỏi này, bạn có thể yên tâm giao nhiệm vụ và tự tin rằng nhân viên của bạn sẽ hoàn thành nhiệm vụ một cách thỏa đáng.

Đánh giá và so sánh thường xuyên

Sau khi giao nhiệm vụ cho nhân viên, bạn tiếp tục đánh giá và so sánh các kết quả theo thỏa thuận trước đó. Ví dụ, nếu bạn và cấp dưới đặt mục tiêu đạt một mức doanh số bán hàng nhất định trong 12 tháng thì bạn sẽ so sánh kết quả bán hàng từng tháng với các tiêu chuẩn và mục tiêu đã thoả thuận trước đó.

Động lực và sự hiệu quả của một nhà quản lý sẽ tăng lên tương xứng với khả năng phát triển nhân viên để họ có thể tự đảm đương các nhiệm vụ và hoàn thành công việc. Quản lý theo mục tiêu – MBO là một trong những cách nhanh nhất và phù hợp nhất giúp nhân viên của bạn phát triển năng lực và sự tự tin. Bạn bắt đầu bằng việc giao từng nhiệm vụ nhỏ, sau đó cho phép họ tự thực hiện theo cách riêng để hoàn thành công việc. Khi hoàn thành các nhiệm vụ nhỏ, họ sẽ trưởng thành và đủ năng lực để bắt đầu và hoàn thành nhiệm vụ ngày một lớn hơn. Mục tiêu của bạn là có thể ủy quyền toàn bộ và giao cả công việc cho nhân viên.

Bạn có thể vắng mặt?

Để đánh giá khả năng quản lý của bạn, hãy cân nhắc về việc bạn có thể vắng mặt khỏi văn phòng trong bao lâu mà mọi việc không bị rối tung lên? Nhiều nhà quản lý không hề muốn nghỉ lễ hoặc nghỉ phép vì e ngại nhân viên sẽ làm hỏng mọi thứ ngay khi họ nghỉ vài ngày. Nhưng khi bạn quản lý theo mục tiêu và nhân viên của bạn hoàn toàn đủ năng lực và tự tin vào khả năng hoàn thành công việc của họ. Bạn có thể vắng mặt trong thời gian dài mà công ty hay bộ phận của bạn vẫn tiếp tục làm việc bình thường. Sau khi đã thống nhất rõ ràng về những việc cần hoàn thành, về thời gian, cách thức và thời điểm kiểm tra kết quả, bạn có thể giao nhiệm vụ

này cho người khác và để họ tự hoàn thành công việc. Quản lý theo mục tiêu là một công cụ mà bạn chỉ có thể sử dụng với những nhân viên có kinh nghiệm và có năng lực. Để quản lý theo mục tiêu một cách chính xác, cấp dưới của bạn phải được trao một số quyền nhất định tương xứng với trách nhiệm như chi tiền, ra quyết định, sử dụng các nguồn lực và yêu cầu người khác trợ giúp trong công ty.

Thực hành lãnh đạo theo tình huống

Trong công việc, khi nói về lãnh đạo theo tình huống, Paul Hersey mô tả 4 giai đoạn phát triển của một nhân viên. Mỗi người bắt đầu được giao một nhiệm vụ mới, sau đó tự thực hiện và hoàn thành, theo thời gian sẽ trải qua 4 giai đoạn gồm có truyền đạt, thuyết phục, giao việc và cuối cùng là tham gia. Trong bước truyền đạt, bạn cung cấp cho người mới một cách chính xác những gì bạn muốn làm, cách thức để thực hiện, thời gian hoàn thành và những yêu cầu về chất lượng. Sau đó, bạn đánh giá và giám sát để đảm bảo nhân viên của bạn hiểu được công việc.

Giai đoạn thuyết phục, bạn tiến một bước xa hơn truyền đạt và cả truyền động lực lẫn thuyết phục nhân viên hoàn thành nhiệm vụ mà bạn đã mô tả rõ ràng. Ủy quyền là quá trình mà bạn chỉ sử dụng với người đủ năng lực và đã chứng minh được năng lực làm việc trước đó. Bằng cách ủy quyền, bạn và nhân viên của mình thống nhất về việc gì cần hoàn thành, thời gian và với tiêu chuẩn ra sao. Sau đó, bạn quản lý bằng cách hỏi và trao đổi đều đặn để đảm bảo mọi thứ đúng tiến độ.

Quản lý theo mục tiêu đòi hỏi sự tham gia

Ở cấp độ cao nhất của quản lý, bạn phải tham gia. Đây là bước thực hiện quản lý theo mục tiêu. Cách thức quản lý này được sử dụng với những người có năng lực mà bạn hoàn toàn tin tưởng. Bạn ngồi lại và thảo luận về những việc cần làm, thống nhất về khung thời gian và ngân sách, sau đó giao toàn bộ nhiệm vụ cho người đó.

Bước cuối cùng của quản lý theo mục tiêu này là để trao quyền tự quyết cho nhân viên của bạn thực hiện công việc theo cách riêng của họ. Cảm giác hoàn toàn tự do, cùng với trách nhiệm cần hoàn thành công việc, sẽ thúc đẩy hiệu suất và tạo nên tự tin cho nhân viên của bạn. Môi trường làm việc càng thoải mái, nhân viên càng tích cực và quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ.

Chương 08
3 PHẨM CHẤT CỦA NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ TỐT NHẤT

Theo khảo sát với hơn 32.000 nhân viên trong 16 khu công nghiệp, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng với các nhân viên, những nhà quản lý tốt nhất có 3 phẩm chất đặc trưng. Ba phẩm chất hay đức tính này sẽ đảm bảo rằng bất kỳ công việc hoặc trách nhiệm nào giao cho nhân viên đều sẽ được thực hiện đúng hạn và hoàn thành tốt. Phẩm chất đầu tiên là quan tâm. Khi được hỏi để xác định tính cách này, một người cho biết, "Tôi luôn cảm thấy nhà quản lý của tôi quan tâm đến tôi vừa như một người bạn, vừa như một nhân viên." Hãy rèn luyện phẩm chất này khi bạn quan tâm thực sự tới cuộc sống, công việc và tính cách của nhân viên của bạn. Bạn hỏi họ về gia đình và các mối quan hệ cá nhân bên ngoài công việc. Bạn nhạy cảm với cảm xúc của họ trong một ngày nào đó và bạn sẵn sàng tạm dừng trao đổi về công việc để hiểu thêm về những gì đang xảy ra trong cuộc sống cá nhân của nhân viên. Bạn biết bao nhiêu về cuộc sống của nhân viên bên ngoài phạm vi công ty? Bạn có biết họ đã lập gia đình chưa, với ai và có mấy con không? Họ muốn làm gì vào cuối tuần, mối quan tâm lớn nhất của họ tại thời điểm này là gì?

Bạn có biết đây là ai?

Trong giai đoạn cuối của một khóa học phát triển kỹ năng quản lý kéo dài 6 tuần, các chuyên viên và quản lý tham gia khóa học đã được đặt câu hỏi, "Tên của người giúp việc thường dọn dẹp các hành lang mỗi ngày khi bạn đến và rời lớp học này là gì?" Không chỉ một người trong lớp coi nhẹ vấn đề này. Họ đã đi qua người giúp việc trong 6 tuần mà chưa từng nghĩ đến việc hỏi tên hay tìm hiểu bất cứ điều gì về anh ta.

Vị giáo sư tiếp tục nói, “Thành công của bạn trong kinh doanh sẽ được quyết định chủ yếu vào cách bạn dành thời gian để tìm hiểu về nhân viên, những người làm việc cho bạn. Bạn cần hỏi thăm cuộc sống của họ và lắng nghe câu trả lời.”

Ưu tiên trẻ em

Công ty tôi là một công ty đang phát triển, chúng tôi làm việc cùng 4 người phụ nữ đã lập gia đình, họ đã mang bầu và có một vài đứa con. Kể từ khi vợ tôi và tôi có 4 đứa con, chúng tôi đã hiểu rất rõ gánh nặng và các nhu cầu của những người làm cha mẹ khi nuôi con nhỏ, chúng tôi quyết định đưa ra một chính sách mới cho công ty: “Ưu tiên trẻ em”. Theo chính sách này, nếu con của các nhân viên trong công ty có bất kỳ nhu cầu nào, nhân viên đó sẽ được quyền ưu tiên chăm con trước, sau đó mới phải lo đến công việc. Họ có thể ở nhà khi con bị ốm, đưa con đến các cuộc hẹn và được trở về ngay khi đứa bé gặp bất kỳ vấn đề gì cần tới bố mẹ.

Chúng tôi cũng làm rõ rằng sẽ không có các khoản khấu trừ lương hoặc yêu cầu làm bù. Điều chúng tôi yêu cầu là họ cần chuyển những nhiệm vụ cấp bách cho người khác để không bỏ rơi khách hàng. Chúng tôi thực hiện chính sách này tới nay đã hơn 20 năm và không gặp phải bất kỳ vấn đề nào. Thực tế là, chính sách này đã mang lại cho chúng tôi nhiều thiện chí và hợp tác từ nhân viên công ty, cả những người có con tới chưa có con.

Sự minh bạch

Phẩm chất thứ hai của các nhà quản lý hàng đầu là họ cần thiết lập các nhiệm vụ một cách rõ ràng để mọi người biết chính xác họ được kỳ vọng làm gì (như chúng ta đã nói đến ở chương trước về Quản lý theo mục tiêu). Những nhà quản lý tốt nhất là người hoàn toàn rõ ràng về những gì cần phải làm, ai là người thực hiện điều đó và với yêu cầu như thế nào.

Nếu bạn đặt sự quan tâm trên trục X và sự rõ ràng trên trục Y của đồ thị (như trên đây) và chia nó thành 4 góc, với sự quan tâm ít tới nhiều trên một trục và sự rõ ràng từ thấp tới cao trên trục còn lại, bạn sẽ có 4 nhà quản lý với 4 tính cách khác nhau. Đầu tiên là những người ít quan tâm, sự rõ ràng về nhiệm vụ thấp. Đây là mẫu quản lý không rõ ràng, thiếu quyết đoán và những người hầu như không thể thực hiện tiêu chuẩn cao.

Góc phần tư thứ hai sẽ là nhóm các nhà quản lý quan tâm nhiều

và thân thiện trong công việc, nhưng mơ hồ và không rõ ràng về nhiệm vụ hoặc cấu trúc công việc. Những người này thường quản lý không hiệu quả và năng suất đội của họ ở mức thấp. Ở góc phần tư tiếp theo là các nhà quản lý tập trung vào nhiệm vụ nhưng không dành nhiều thời gian quan tâm tới nhân viên. Họ ít khi hỏi thăm cuộc sống cá nhân của nhân viên mình. Kiểu sếp này làm việc hiệu quả trong môi trường làm việc yêu cầu cao với sự thay đổi nhanh chóng. Nhưng do phần lớn nhân viên đều có tình cảm, nên cuối cùng họ cũng sẽ không hài lòng khi họ cảm thấy rằng nhà quản lý của họ, người quan trọng nhất trong công việc của họ, không thực sự quan tâm nhiều đến họ. Góc phần tư thứ tư là những người quan tâm nhiều đến nhân viên và có sự rõ ràng về các nhiệm vụ mà mỗi nhân viên cần làm. Những người này đạt điểm 10 tuyệt đối trên cả hai phương diện quan trọng để trở thành người quản lý xuất sắc.

Việc của bạn là tiếp tục cân bằng hai vấn đề: quan tâm tới nhân viên bằng cách hỏi thăm cuộc sống của họ bên ngoài công việc và đưa ra những chỉ dẫn rõ ràng về điều chính xác họ cần phải làm. Đây là sự cân bằng luôn cần duy trì và giữ vững.

Trao cho họ quyền tự quyết

Phẩm chất thứ ba của những nhà quản lý hàng đầu là họ cho nhân viên sự tự do nhất định để hoàn thành công việc khi họ thấy phù hợp. Khổng Tử đã từng nói: "Với những người lãnh đạo tốt nhất, khi công việc được thực hiện, nhân viên của họ sẽ nói rằng 'Chúng tôi đã tự hoàn thành công việc'".

Nhân viên miêu tả nhà quản lý tốt nhất là những người cho phép họ tự hoàn thành công việc. Sau khi sếp giao nhiệm vụ và ủy quyền toàn bộ, họ để nhân viên tự do quyết định cần làm gì để đạt được mục tiêu đặt ra. Nhân viên hài lòng nhất tại nơi làm việc (chắc hẳn bạn có thể biết điều này từ kinh nghiệm riêng của bản thân khi là một nhân viên) là khi họ được quyền tự quyết. Điều này không có nghĩa là nhân viên nên làm những công việc vượt quá phạm vi hay khả năng của họ. Điều đó có nghĩa là công việc phải được viết ra rõ ràng và sau đó họ được tự do làm việc theo cách mà họ cho là tốt nhất. Không nên giám sát hoặc thúc ép họ về thời gian và chi tiết công việc. Khi giao một nhiệm vụ, bạn cho phép nhân viên của bạn tự do đến đâu để hoàn thành nhiệm vụ?

Ra quyết định để cải thiện cả 3 phẩm chất

Hãy biểu đạt sự quan tâm của bạn với nhân viên và giao nhiệm vụ

một cách rõ ràng. Sau đó, cho phép họ tự do nhất trong khả năng của bạn để làm việc theo cách riêng của họ. Phương pháp Quản lý theo mục tiêu để xây dựng sự tự tin và năng lực cho cấp dưới của bạn. Đây là phương pháp mọi nhà quản lý tốt nhất đều thực hiện. Họ có thể cho phép nhân viên có nhiều ngày thậm chí nhiều tuần tự quyết với các dự án nhất định mà không phải lo lắng. Họ hoàn toàn tự tin rằng nhiệm vụ sẽ được thực hiện đúng hạn và trong phạm vi ngân sách.

Chương 09

7 KỸ NĂNG QUAN TRỌNG ĐỂ ỦY QUYỀN HIỆU QUẢ

Mục đích của cuốn sách này là cung cấp cho bạn những kỹ năng để bạn xuất sắc hơn khi giao việc cho người khác. Có hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng ngàn cuốn sách, bài báo và các khóa học viết về chủ đề này. Rất nhiều ý tưởng được đưa ra, tuy nhiên có thể đúc kết lại thành 7 kỹ năng quan trọng.

Chọn người phù hợp với nhiệm vụ

Kỹ năng đầu tiên để giao việc hiệu quả là cần chọn nhân viên có kỹ năng, năng lực và động cơ thúc đẩy phù hợp với công việc. Điều này không có nghĩa là bạn không thể giao cho nhân viên của bạn những việc nhiều thách thức hơn khả năng họ. Nhưng điều quan trọng là bạn không giao những việc quá khó hoặc vượt quá khả năng thực tế mà họ có ít cơ hội để thành công. Để một nhân viên không đủ năng lực giữ một vị trí then chốt trong thời gian dài dù dễ dàng nhận thấy họ không phù hợp là một trong những lý do dẫn đến sự thất bại của các công ty. Trong trường hợp này, các nhà quản lý, thường là giám đốc điều hành chọn và bổ nhiệm nhầm người. Sau đó, vì cái tôi cá nhân, vị sếp đó không sẵn sàng thừa nhận sai lầm khi giao việc của mình. Đáng kinh ngạc là rất nhiều công ty đã bị tổn thất nặng nề, thậm chí bị phá sản do hội đồng quản trị đã bổ nhiệm một CEO hoàn toàn không phù hợp với công việc này. Vị giám đốc điều hành hay chuyên viên có thể rất giỏi ở vị trí trước đó, với một công ty khác trong một ngành công nghiệp khác, nhưng với vị trí công việc này, họ không thể đáp ứng được kết quả công việc như yêu cầu.

Ủy quyền từng bước

Kỹ năng thứ hai để ủy quyền hiệu quả là ủy quyền từng bước, giúp người được giao nhiệm vụ tự tin hơn. Sự thật là khi muốn một nhân sự mới quen với công việc, bạn cần giao cho người đó nhiều nhiệm vụ nhỏ từ ngay khi mới bắt đầu. Nhưng đối với nhiệm vụ lớn hơn và quan trọng hơn, bạn cần giao từ từ. Hãy để nhân viên chứng tỏ mình trong khoảng thời gian đó, xem họ có khả năng quản lý các nhiệm vụ và công việc lớn hơn không. Mặt khác, những người có năng lực kém hơn có thể cảm thấy bị quá tải và phạm phải nhiều lỗi hơn công việc mà họ có thể giải quyết.

Ủy quyền toàn bộ công việc

Một trong những động lực quan trọng trong công việc là được chịu trách nhiệm hoàn toàn cho một nhiệm vụ từ khi bắt đầu tới khi kết thúc. Toàn bộ trách nhiệm cho việc hoàn thành một nhiệm vụ sẽ tạo nên sự tự tin, năng lực và lòng tự trọng cho nhân viên.

Mỗi nhân viên của bạn, dù ở vị trí nào, nên có ít nhất một nhiệm vụ hoàn toàn thuộc về họ. Đây là nhiệm vụ mà họ phải chịu hoàn toàn trách nhiệm. Nếu họ không làm công việc này, nó sẽ không được thực hiện bởi bất kỳ ai khác. Nhiều công ty phạm sai lầm khi giao một nhiệm vụ đơn giản cho hai hoặc nhiều người. Những người quản lý lập luận rằng nếu một người bận hoặc chưa thể thực hiện được, thì người khác sẽ can thiệp và đón nhận nhiệm vụ. Vấn đề xảy ra là không ai cảm thấy có trách nhiệm với nhiệm vụ này. Nó trở thành "nhiệm vụ bị bỏ rơi". Để giải quyết vấn đề này, bạn cần phải giao nhiệm vụ cho một người. Nghĩa là chỉ có một người phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về việc hoàn thành nhiệm vụ, và rõ ràng, có trường hợp dự phòng, nhiệm vụ này sẽ được tiếp nhận bởi người khác khi người lực chọn ban đầu không sẵn sàng hoặc không thể làm việc này. Dù thế nào, chỉ có một người phải chịu trách nhiệm với nhiệm vụ đó.

Hãy để nhân viên của bạn biết khi nào họ hoàn toàn chịu trách nhiệm với một nhiệm vụ quan trọng. Nhân viên sẽ chứng tỏ lòng trung thành hơn, cam kết hơn và cống hiến nhiều hơn cho công ty khi họ được giao trách nhiệm và toàn quyền quyết định.

Yêu cầu hoàn thành kết quả nhất định

Yếu tố quan trọng thứ tư để ủy quyền hiệu quả là đặt ra kết quả cần đạt được cụ thể. Hãy giúp nhân viên của bạn hoàn toàn rõ ràng về kết quả được kỳ vọng mà họ cần hoàn thành với một nhiệm vụ cụ thể, chứ không chỉ là các công việc họ cần thực hiện

mỗi ngày. Nhắc nhở mọi người về những việc chính họ phải thực hiện. Cách để nhân viên tạo nên hiệu suất cao trong công việc là hướng họ tập trung vào kết quả công việc. Nhân viên của bạn càng đạt được nhiều kết quả cụ thể, họ càng có nhiều động lực làm việc và cảm thấy hạnh phúc hơn. Họ sẽ cảm thấy mình là người chiến thắng.

Khuyến khích tham gia và thảo luận

Kỹ năng thứ năm bạn cần là ủy quyền với sự tham gia và thảo luận. Hãy nhớ rằng, luôn có một mối quan hệ trực tiếp giữa trao đổi và cam kết. Khi nhân viên gặp sếp và trao đổi với sếp về nhiệm vụ, họ càng tích cực tiếp nhận nhiệm vụ và nhận trách nhiệm hoàn thành công việc.

Nếu bạn chỉ đơn giản nói với nhân viên phải làm một việc gì đó, rồi quay trở lại với công việc của riêng bạn, thì họ sẽ không thể tận tụy với nhiệm vụ đó. Nhưng nếu bạn thảo luận và đưa họ tham gia vào việc phát triển kế hoạch để thực hiện nhiệm vụ này, họ sẽ tận tâm làm tốt việc đó. Khi bạn giải thích lý do, cách thức và các tiêu chuẩn một cách rõ ràng, họ cũng có cơ hội để đưa ra ý kiến và đặt câu hỏi, họ sẽ có cảm giác có trách nhiệm với việc này.

Giao quyền và trách nhiệm

Kỹ năng thứ sáu: giao quyền tương xứng với trách nhiệm của công việc. Nếu đó là một nhiệm vụ lớn, hãy cho nhân viên của bạn biết họ sẽ có bao nhiêu thời gian và họ có thể yêu cầu ai giúp đỡ. Làm rõ số tiền mà họ có thể chi khi thực hiện công việc và các nguồn lực khác mà họ có thể sử dụng.

Một sai lầm lớn mà các nhà quản lý phạm phải là đánh giá thấp những yêu cầu của nhân viên cần để thực hiện công việc một cách chính đáng về thời gian và tài chính. Họ đánh giá thấp thời gian cần để hoàn thành công việc và các chi phí cần thiết để thực hiện. Bản thân quá trình giao việc có thể làm sáng rõ. Khi cấp trên trao đổi về việc giao nhiệm vụ với cấp dưới của mình, họ thường nhận ra bao nhiêu thời gian và tiền bạc là thực sự cần thiết cho công việc và kết quả là khi họ quyết định, nhiệm vụ này có sự ưu tiên cao hơn các nhiệm vụ khác.

Để nhân viên tự làm việc

Kỹ năng cuối cùng để ủy quyền hiệu quả là sau khi bạn đã giao nhiệm vụ, hãy để người ấy tự do. Trao cho họ hoàn toàn trách nhiệm với nhiệm vụ đó và không can thiệp đến nó nữa. Liên tục

kiểm tra nhân viên, yêu cầu quá nhiều thông tin phản hồi, sau đó đưa ra ý kiến và đề xuất thay đổi trong quá trình và cách thức thực hiện là một cách làm không hợp lý. Một số nhà quản lý có một thói quen "đáng sợ" là lại tiếp quản các hoạt động và nhiệm vụ sau khi họ đã giao việc cho người khác. Điều này khiến nhân viên cảm thấy trách nhiệm không thuộc về họ nữa.

Việc của bạn là giao việc và sau đó đảm bảo rằng nhân viên của bạn thực hiện nhiệm vụ là yếu tố quyết định thành công của bạn với vai trò một quản lý. Bằng cách ủy quyền, khả năng của bạn không bị giới hạn. Nếu không, bạn sẽ phải tự làm mọi thứ.

Chương 10
Quản lý bằng cách loại trừ

Nguồn lực quý giá nhất là thời gian của bạn. Nếu giống như phần lớn các nhà quản lý, bạn bị quá tải với rất nhiều việc phải làm và quá ít thời gian để thực hiện. Mỗi giờ trôi qua lại có thêm nhiều nhiệm vụ mới, giống như một dây chuyền sản xuất bị hỏng mà bạn không thể dừng hoặc tắt nó đi. Để sử dụng tối đa tiềm năng của mình, bạn phải sử dụng mọi kỹ thuật có thể để làm nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ít hơn. Một trong những kỹ thuật tốt nhất được gọi là "quản lý bằng cách loại trừ". Trong quá trình quản lý thông thường, việc của bạn là hoàn thành công việc thông qua người khác. Bạn hãy nghĩ về các nhiệm vụ, giao việc cho đúng người và sau đó giám sát, theo dõi để đảm bảo nhiệm vụ được thực hiện đúng thời hạn.

Giảm thời gian quản lý

Tuy nhiên, với việc quản lý bằng cách loại trừ, bạn có thể giảm tối đa việc giám sát, kiểm soát và báo cáo liên quan đến bất kỳ nhiệm vụ nào được giao. Một khi bạn đã xác định rõ việc gì phải được thực hiện, bao giờ và như thế nào và cách thức công việc được đánh giá, sau đó, bạn giao hoàn toàn việc này và yêu cầu cấp dưới của bạn chỉ gặp bạn khi có vấn đề hay gặp khó khăn. Bạn cần làm rõ rằng nếu công việc diễn ra đúng theo lịch trình và trong phạm vi tài chính thì không cần báo cáo. Cấp dưới được tự do làm việc. Bạn cần thực hiện phương châm "Không có tin mới là tin tốt".

Quản lý bằng cách loại trừ (MBE) là một công cụ tiết kiệm thời gian rất lớn cho người quản lý. Cách sử dụng phương pháp này rất đơn giản. Bạn chỉ cần nói: "Nếu mọi chuyên đều ổn và đúng tiến độ, anh không cần báo cáo một cách thường xuyên. Chỉ cần thỉnh thoảng thông báo e-mail kết quả cho tôi, còn ngoài ra, tôi sẽ để anh tự hoàn thành toàn bộ công việc."

Thiết lập mục tiêu tài chính

Ví dụ, nếu nhiệm vụ là bán 1.200.000 đô-la tiền sản phẩm trong trong 12 tháng, nghĩa là bạn phải bán được 100.000 đô-la tiền sản phẩm mỗi tháng. Nếu doanh số bán hàng liên tục đạt 100.000 đô-la mỗi tháng hoặc nhiều hơn, thì bạn không cần phải báo cáo. Tuy nhiên, nếu doanh số sụt giảm đến 80.000 đô-la hoặc thậm chí 90.000 đô-la, thì đây là một khác biệt so với chỉ tiêu đề ra, vì vậy sự thay đổi này cần được báo cáo cho người chịu trách nhiệm cuối về kết quả bán hàng.

Lên kế hoạch và các nhiệm vụ

Bạn sẽ thường xuyên gặp phải những tình huống mà bạn hoặc người khác cần phải xác nhận rõ thời gian, địa điểm, ngày họp hoặc hoàn thành một công việc nào đó cụ thể. Trong trường hợp này, bạn nên quản lý bằng cách loại trừ. Bạn chỉ cần nói, "Chúng ta hẹn nhau nói chuyện qua điện thoại lúc 3 giờ chiều thứ Năm nhé. Nếu vì lý do nào đó, bên nào không thể giữ đúng hẹn, thì sẽ liên hệ lại với bên kia. Còn nếu không có gì thay đổi, tôi sẽ nói chuyện với anh vào thứ Năm lúc 3 giờ được không?" Thay vì cứ phải kiểm tra đi kiểm tra lại, hãy thỏa thuận một thời gian cụ thể hoặc kết quả nhất định, sau đó bạn nên quản lý bằng cách loại trừ. "Tôi sẽ gọi cho anh, hoặc anh chỉ cần gọi cho tôi, nếu có sự thay đổi về những gì chúng ta đã thỏa thuận trước đó."

Quản lý bằng cách loại trừ trong phần lớn thời gian

Thật tuyệt khi phát hiện ra rằng dù bạn quản lý bằng cách loại trừ, 90% các trường hợp, mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch. Với tư cách một diễn giả và người đứng đầu các buổi hội thảo, tôi đã đặt lịch hẹn gặp tại 61 quốc gia. Đi rất nhiều nơi và nói về rất nhiều chủ đề, đòi hỏi sự phối hợp cực kỳ lớn, nhất là khi đặt vé máy bay để tới đúng giờ của các buổi hội thảo.

Trong mỗi trường hợp, tôi cho bản thân mình một giới hạn an toàn về thời gian, nhưng tôi luôn nói với khách hàng của mình đừng lo lắng. Tôi đảm bảo với họ nếu có bất kỳ sai lệch nào so với lịch trình đã thống nhất, tôi sẽ báo cho họ biết trước. Và tôi đã làm như vậy. Bằng cách quản lý theo phương pháp loại trừ, tôi có thể làm việc thuận lợi với hàng chục khách hàng tại hàng chục thành phố trên toàn thế giới mỗi năm.

Chương 11
COI BẢN THÂN LÀ MỘT NGƯỜI THẦY

Một trong những trách nhiệm quan trọng của người quản lý là hướng dẫn nhân viên cách làm việc và sử dụng phương thức ủy quyền như một công cụ giảng dạy. Khi lần đầu được thăng chức lên vị trí quản lý, sau bao nỗ lực hoàn thành tốt công việc ở vị trí nhân viên, tôi thấy mình luôn phải giải quyết các câu hỏi về cách thức làm một công việc cụ thể của nhân viên.

Đôi khi, những nhân viên đó chính là những người đã tốt nghiệp đại học; hoặc thậm chí họ là những doanh nhân có kinh nghiệm. Nhưng khi tôi giao việc cho họ, họ sẽ ngây người nhìn tôi. Đôi khi, họ rất căng thẳng và lo lắng. Rốt cuộc, tôi cũng phát hiện ra rằng, họ cảm thấy bất an bởi họ không biết cách làm những việc mà tôi đã yêu cầu.

Hiểu nhầm của tôi về việc quản lý

Tất nhiên, tôi rất bực mình. Tôi đã làm việc một cách độc lập và đã học được gần như mọi kỹ năng của mình thông qua nghiên cứu và thực hành, tôi mặc nhiên cho rằng người khác cũng biết những điều mà tôi đã làm, đặc biệt là những việc đơn giản. Thực tế đã giúp tôi hiểu rõ hơn khi nhận ra rằng lý do tôi được thăng chức bởi tôi đã thành thạo một loạt các nhiệm vụ từ lớn tới nhỏ. Lý do khác là bởi cấp dưới của tôi vẫn chưa biết cách làm hay vẫn chưa thành thạo các nhiệm vụ tương tự.

Nhiệm vụ hướng dẫn là của bạn

Đó là vào lúc tôi nhận ra một trong những nhiệm vụ chính của tôi là hướng dẫn cho thế hệ nhân viên và quản lý tiềm năng kế tiếp

đang là cấp dưới của tôi. Hầu hết các nhân viên, đặc biệt là nhân viên cấp dưới, cần được chỉ bảo cách để thực hiện công việc, bao gồm các cách thức và quy trình làm việc chính xác. Nhiệm vụ hướng dẫn không được xao lãng hoặc phiến diện. Việc hướng dẫn nhân viên là một bước quan trọng nhằm giúp bản thân tôi có thời gian rảnh để thực hiện các nhiệm vụ với tầm quan trọng và giá trị lớn hơn, giao các nhiệm vụ ít quan trọng và ít giá trị hơn mà tôi đã thành thạo cho cấp dưới.

Hãy dành thời gian để giải thích phương pháp làm việc ưa thích của bạn. Ví dụ, nếu bạn sắp đề nghị ai đó làm việc gì, hãy nói rằng "Theo kinh nghiệm của tôi thì đây là cách tốt nhất để làm công việc này. Sử dụng cách thức này, anh bắt đầu từ đây, làm như thế nào và cẩn thận với điều này hay điều khác có thể xảy ra." Đây là cách bạn dạy và phát triển nhân viên của bạn cho tương lai.

Không giả định về sự hiểu biết

Không bao giờ cho rằng cấp dưới của bạn biết những gì bạn biết. Tôi đã từng tuyển một nhân viên nam chăm chỉ và quyết đoán có bằng thạc sĩ từ một trường đại học hàng đầu (sau ba cuộc phỏng vấn). Vào ngày thứ hai hoặc thứ ba của nhân viên này, tại văn phòng, tôi đưa cậu ta một tập tài liệu về một mảnh đất và yêu cầu cậu ta chuẩn bị một bản dự trù kinh phí cho tôi.

Hơn một tuần sau (sau nhiều lần tôi đã yêu cầu lại) nhân viên mới này thừa nhận rằng cậu ta không biết làm một dự trù kinh phí. Không thể tin nổi! Dự trù kinh phí là một loại giấy tờ cơ bản, chỉ đơn giản là đưa ra các khoản thu hoàn chỉnh có sẵn từ một dự án, khấu trừ mọi chi phí của dự án đó và xác định lợi nhuận hoặc tỷ lệ lợi nhuận trên tổng số vốn đầu tư, được dự tính cùng với thời gian và lộ trình hoàn thành. Tuy nhiên, cậu thanh niên này sở hữu một tấm bằng thạc sĩ mà không biết dự trù chi phí là gì, không biết bắt đầu làm từ đâu và thậm chí không biết cách để lấy các thông tin cần thiết từ một cuốn sách giáo khoa, bảng thuật ngữ hay trên Internet.

Hãy rành mạch và cụ thể

Nói với nhân viên của bạn những gì bạn muốn họ làm và nêu ra lý do bạn muốn họ làm như vậy. Lý do cho việc này dù đơn giản nhưng cũng quan trọng vì nếu nhân viên của bạn biết điều bạn ưu tiên hơn và lý do vì sao, họ cũng hiểu những điểm mạnh và điểm yếu trong phương pháp của bạn, thì họ không chỉ có khả năng hoàn thành công việc nhanh hơn, mà còn có nhiều khả

năng nhìn thấy vài lỗi sai và có thể giúp bạn hoàn thiện những điểm mà bạn chưa nghĩ tới kể từ lần cuối bạn làm công việc đó. Một giáo viên cần kiên nhẫn, hỗ trợ và khuyến khích. Nên nhớ rằng phải mất thời gian để mọi người tìm hiểu và tiếp thu thông tin mới. Hầu hết mọi người học bằng cách hỏi hoặc trao đổi về nhiệm vụ. Đừng mất kiên nhẫn nếu ai đó hỏi bạn rất nhiều câu hỏi và hỏi đi hỏi lại nhiều lần. Sự thiếu kiên nhẫn sẽ chỉ làm nản lòng nhân viên của bạn ngay từ bước họ đặt cho bạn những câu hỏi và nhận câu trả lời mà họ cần.

Khuyến khích hỏi, đưa ra phản hồi

Nếu không khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi, họ sẽ cố gắng làm công việc của mình dù không rõ những yêu cầu chỉ để làm hài lòng bạn. Và thông thường họ phạm phải những sai lầm khiến bạn sẽ mất rất nhiều thời gian và tiền bạc hơn khi dành thời gian giải thích nhiệm vụ cho họ một cách thấu đáo ngay từ đầu. Trong quá trình hướng dẫn, hãy yêu cầu mọi người đặt câu hỏi và cũng đưa ra phản hồi. Hãy nói với nhân viên: "Nếu anh có bất kỳ câu hỏi nào, hãy đến và hỏi tôi. Tôi sẽ sẵn sàng giúp đỡ." Khuyến khích nhân viên gặp bạn một cách đều đặn để xin lời khuyên và sự chỉ dẫn. Nếu bạn có bất kỳ nghi ngờ nào về khả năng làm việc của họ, hãy đặt ra lịch trình kiểm tra và báo cáo đánh giá tiến độ công việc cho bạn hàng tuần, hoặc thậm chí mỗi ngày, nếu công việc thực sự quan trọng. Hướng dẫn nhân viên cách làm việc cụ thể là một cách hiệu quả sẽ giúp bạn tăng thêm năng suất. Một khi bạn đã dành thời gian để hướng dẫn cho một nhân viên cách thức làm việc đúng cách, bạn có thể giao việc đó cho họ và chuyển sang nhiệm vụ quan trọng hơn.

Chương 12

XÂY DỰNG SỰ TỰ TIN CHO NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Yếu tố quan trọng nhất làm nên sự hài lòng và hiệu quả công việc cao là sự tự tin. Chúng ta thường có xu hướng cảm thấy một chút không chắc chắn về bản thân khi bắt đầu một nhiệm vụ hoặc công việc mới. Việc nhà quản lý cần làm là để giảm thiểu tối đa nỗi sợ hãi và khuyến khích hết mức động cơ làm việc của họ. Cách hiệu quả nhất để xây dựng sự tự tin cho nhân viên có thể là tiếp tục thể hiện sự kỳ vọng tích cực của bạn với họ. Kỳ vọng tích cực là yếu tố quan trọng tạo nên sự tự tin và là động lực có khả năng đoán trước được sớm nhất tạo nên hiệu suất làm việc của con người.

Mong đợi điều tốt nhất

Định luật hi vọng cho rằng: "Bất cứ điều gì bạn mong đợi, cùng với sự tự tin, sẽ trở thành lời tiên tri được tạo ra cho riêng bạn." Với những đứa trẻ, sự mong đợi của cha mẹ có ảnh hưởng rất nhiều tới hành vi và cả sự hình thành nhân cách sau này của chúng. Khi cha mẹ của bạn liên tục bày tỏ sự kỳ vọng tích cực về khả năng thành công của bạn với những việc bạn đang nỗ lực như là đạt điểm cao, chơi thể thao tốt… Bạn sẽ có xu hướng sống theo những kỳ vọng đó của họ. Bạn chịu ảnh hưởng lớn bởi sự kỳ vọng từ bạn bè và anh chị em khi lớn lên. Những nhân viên trẻ đến từ môi trường luôn đặt kỳ vọng cao sẽ đạt được kết quả cao và thành công nhiều hơn những người thường xuyên bị chỉ trích hoặc bị làm thoái chí. Với tư cách là cha mẹ, sự kỳ vọng của bạn với những đứa con có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc quyết định chúng sẽ ra sao khi trưởng thành. Các bậc cha mẹ tốt nhất luôn kỳ vọng một cách tích cực với con cái của họ trong mọi việc.

Cấp trên cũng có ảnh hưởng như cha mẹ

Trong công việc, sếp của bạn có ảnh hưởng giống như cha mẹ vậy. Sự mong đợi của cấp trên tác động lớn đến mỗi nhân viên của họ. Nhân viên thường có xu hướng tốt lên hoặc xấu đi theo kỳ vọng của cấp trên đối với họ và thành tích của họ. Sự kỳ vọng mà bạn dành cho nhân viên của mình cũng như sự kỳ vọng sếp của bạn dành cho bạn sẽ có sức ảnh hưởng lớn tới cách nhân viên của bạn và bạn làm việc. Hãy luôn thể hiện sự tin tưởng vào nhân viên của bạn. Hãy nói những câu như: "Tôi tin là anh có thể làm tốt việc này. Tôi hoàn toàn đặt niềm tin ở anh. Tôi tin tưởng vào anh và khả năng của anh." Cho dù, trong thâm tâm bạn có nghi ngờ về khả năng của nhân viên, nhưng bạn vẫn nên thể hiện sự tin tưởng của mình. Bạn sẽ thấy nhân viên của bạn sẽ cố gắng hết sức để khẳng định niềm tin của bạn. Chính vì lý do này, bạn nên thường xuyên thể hiện sự tin tưởng kỳ vọng vào nhân viên.

Đặt tiêu chuẩn cao cho nhân viên

Bên cạnh việc cho cấp dưới biết bạn tin họ có thể làm tốt nhiệm vụ, hãy đề nghị họ gặp bạn để xin hướng dẫn hoặc lời khuyên nếu họ gặp bất kỳ khó khăn nào. Đảm bảo với họ rằng bạn sẽ giúp đỡ tận tình nếu họ cần. Bạn cần kỳ vọng ra sao đối với từng nhân viên trong đội của bạn? Cho dù bạn không nói, nhân viên của bạn cũng có thể cảm nhận được sự kỳ vọng của bạn. Vì vậy, khi bạn giao một nhiệm vụ hay trách nhiệm nào đó, hãy thể hiện sự mong đợi tin tưởng vào khả năng của mỗi nhân viên với công việc và làm tốt điều đó. Tiếp tục khuyến khích, động viên nhân viên để họ hoàn thành công việc một cách xuất sắc.

Phát triển nhân viên của bạn

Quy tắc là bạn nên luôn "mong đợi điều tốt nhất!" Bạn thực sự có thể phát triển những phẩm chất và tính cách nổi trội của nhân viên bằng cách liên tục nói với họ về những điểm tốt của họ và bạn mong chờ họ có thể chứng tỏ những phẩm chất này. Churchill đã từng nói: "Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng tới người khác, hãy gán cho người đó một phẩm chất mà họ không có, người đó sẽ làm hết sức để chứng minh rằng bạn đúng."

Quan trọng hơn hết, hãy luôn kỳ vọng vào điều tốt nhất của bản thân. Hãy nhớ rằng, bạn sẽ luôn sống theo nguyện vọng của chính mình. Bạn không bao giờ có thể thực hiện điều gì tốt hơn điều bạn kỳ vọng ở bản thân. Hãy không ngừng tin tưởng vào bản thân.

Chương 13
ỦY QUYỀN RA QUYẾT ĐỊNH

Cách duy nhất để phát triển sự khôn ngoan, khả năng phán đoán và tầm nhìn xa cho nhân viên của bạn là giao cho họ quyền ra quyết định và giải quyết vấn đề. Đây cũng là một trong những điều khó khăn nhất mà một người quản lý phải làm. Các quản lý thường coi trách nhiệm chính của họ là giải quyết các vấn đề và ra quyết định. Nhưng khi giao những việc này cho người khác, cho dù họ có thể phạm nhiều lỗi lầm, nhưng đó vẫn là việc cần phải làm nếu bạn muốn nhân viên của mình tự tin và tự chủ.

Trao quyền quyết định là một động lực mạnh mẽ và cũng là yếu tố then chốt để phát triển nhân viên của bạn. Hãy sử dụng phương thức này trong mọi tình huống. Khi nhân viên của bạn hỏi xin ý kiến, bất cứ lúc nào có thể, hãy tham khảo ngược lại ý kiến của họ. Thay vì nói cho họ biết họ phải làm gì, bạn nên đặt câu hỏi, "Anh nghĩ chúng ta nên làm gì?"

Khiến họ có trách nhiệm

Tốt hơn hết, khi ai đó mang đến một vấn đề cho bạn, chỉ cần nói với người đó rằng, "Việc này là trách nhiệm của anh. Anh hãy tự giải quyết nó." Những người thành công trong mọi lĩnh vực thường có tư duy giải quyết vấn đề cực kỳ tốt. Họ tập trung vào các giải pháp, suy nghĩ và nỗ lực thực hiện chúng. Kết quả tất yếu là họ trở nên ngày càng giỏi hơn trong việc giải quyết các vấn đề và có khả năng xây dựng ngày càng nhiều giải pháp hơn. Đôi khi tôi hỏi các khán giả quan tâm tới lĩnh vực kinh doanh của tôi rằng: "Có vị nào ở đây đang gặp vấn đề gì không?" Mọi bàn tay trong phòng đều giơ lên. Sau đó, tôi nói: "Tất nhiên, ai cũng đều có vấn đề của mình. Chúng giống như những con sóng trên biển, liên tục và không bao giờ dừng. Tôi chỉ muốn hỏi các bạn một câu, 'Các bạn giải quyết các vấn đề trong cuộc sống hằng ngày tốt như thế

nào?'"

Sự gián đoạn mà bạn gặp phải từ một chuỗi liên tục các vấn đề phát sinh trong cuộc sống của bạn được gọi là khủng hoảng nhất thời. Theo một số chuyên gia, cứ hai đến ba tháng bạn sẽ bị khủng hoảng một lần khiến công việc hoặc cuộc sống của bạn đảo lộn nếu không đối phó với vấn đề đó một cách hiệu quả. Đó có thể là khủng hoảng về tài chính, khủng hoảng trong công việc, trong cuộc sống cá nhân, về sức khỏe hoặc một vấn đề liên quan tới gia đình. Nhưng nhìn chung, cuộc sống là một chuỗi những khó khăn và thử thách không ngừng.

Mọi vấn đề đều có thể biến thành cơ hội

Một mục tiêu không đạt được chính là một vấn đề chưa được giải quyết. Một chỉ tiêu về doanh số chưa được đáp ứng là một vấn đề cần được giải quyết. Một thách thức với một thành viên trong đội hoặc đối tác chỉ đơn thuần là một vấn đề bạn cần giải quyết.

Tin tốt là khả năng giải quyết những vấn đề bạn phải đối mặt hàng ngày là yếu tố quan trọng quyết định thành công, sự tiến bộ và khả năng thăng tiến trong công việc của bạn. Khi bạn chứng minh các kỹ năng, kiến thức và khả năng giải quyết vấn đề một cách hiệu quả, bạn sẽ được thăng chức và được giao các trọng trách quan trọng hơn. Như Henry Kissinger đã từng nói: "Phần thưởng duy nhất mà bạn nhận được từ việc giải quyết các vấn đề này là có thêm nhiều vấn đề ngày càng lớn hơn để giải quyết."

Tiếp tục trở nên có năng lực hơn

Những nhân viên xuất sắc luôn suy nghĩ về các giải pháp, họ cần làm gì để giải quyết vấn đề, loại bỏ các trở ngại và đạt được mục tiêu. Còn những nhân viên làm việc ở mức trung bình, luôn suy nghĩ theo hướng đổ lỗi cho vấn đề, khiến cho họ cảm thấy vừa giận dữ vừa không hiệu quả. Colin Powell nói: "Lãnh đạo là giải quyết vấn đề." Thành công cũng là khả năng giải quyết vấn đề. Thay vì trở nên giận dữ hay đổ lỗi cho người khác khi gặp khó khăn, bạn nên coi mỗi vấn đề là một cơ hội để phát triển và trưởng thành ở vị trí quản lý hoặc chuyên viên. Điều này cũng tương tự với nhân viên của bạn. Cách bạn có thể giúp họ làm việc giỏi hơn, tự tin và trưởng thành hơn là hãy giao cho họ nhiều công việc để giải quyết, sau đó giúp họ làm tốt quá trình giải quyết vấn đề. Càng có nhiều vấn đề họ có thể tự giải quyết, thì càng ít vấn đề bạn phải tự xử lý hơn.

Một trong những nhiệm vụ chính của một nhà quản lý là giúp nhân viên chấp nhận rằng khả năng giải quyết vấn đề là chìa khóa cho tương lai của họ. Lãnh đạo bằng cách làm gương cho nhân viên. Từ chối nói về quá khứ hoặc những gì đã xảy ra và ai là người có lỗi. Thay vào đó, tập trung hướng về phía trước. Chú ý vào các giải pháp, các hành động có thể được thực hiện ngay để giải quyết vấn đề hoặc để giảm thiểu thiệt hại. Cách tư duy này sẽ dẫn đến hiệu suất cao cho cả cá nhân và tổ chức.

Quy trình giải quyết vấn đề

Từ nay trở đi, trước khi nhân viên hỏi bạn về một vấn đề gì đó, hãy yêu cầu họ làm theo 4 bước giải quyết vấn đề và ra quyết định dưới đây. Nhiều nhà quản lý áp dụng các bước này và đã giảm thiểu đáng kể số lần bị làm phiền.

1. Viết ra. Yêu cầu các nhân viên xác định rõ ràng bằng cách viết ra các vấn đề hoặc quyết định cần được giải quyết trước khi hỏi bạn. Thông thường 50% cuộc thảo luận để giải quyết một vấn đề ban đầu chỉ để làm rõ vấn đề là gì. Nhiều cuộc thảo luận bị vòng vo vì không thống nhất được các khó khăn hay trở ngại mà nhân viên đang gặp phải. Khi nhấn mạnh rằng nhân viên của bạn cần phải viết ra những khó khăn cần được giải quyết trước khi họ mang vấn đề đến hỏi bạn, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy rằng trong phần lớn các trường hợp, họ sẽ không cần đến gặp bạn nữa. Vì câu trả lời hay giải pháp cho vấn đề đã được thấy ngay khi xác định vấn đề một cách rõ ràng. Việc này giống như câu nói trong y học: "Chẩn đoán đúng bệnh coi như đã chữa được một nửa."

2. Xác định nguyên nhân. Nhân viên cần xác định nguyên nhân hoặc lý do phát sinh ra vấn đề. Lý do gì và bằng cách nào vấn đề này lại xảy ra? Một lần nữa, hãy viết những điều này ra giấy. Lập ra một danh sách. Bạn càng xác định rõ ràng nguyên nhân của các vấn đề bạn gặp phải, bạn càng dễ dàng tìm ra một giải pháp hiệu quả.

3. Xác định các giải pháp. Yêu cầu cấp dưới của bạn tìm mọi giải pháp tích cực cho vấn đề của họ, hoặc làm mọi cách có thể để giải quyết vấn đề này. Càng có được nhiều giải pháp cho một vấn đề, bạn càng có khả năng tìm được giải pháp đúng đắn hoặc cách kết hợp chính xác các giải pháp. Hãy nhớ một quy luật là cần cẩn thận với bất kỳ vấn đề gì chỉ có một giải pháp.

4. Ra quyết định. Đề nghị nhân viên của bạn chọn giải pháp mà họ cảm thấy là phương án tốt nhất trong tình huống này và yêu cầu

họ giải thích. Lý do gì họ chọn cách này mà không làm theo cách khác?

Chỉ sau khi các nhân viên của bạn đã trải qua 4 bước trên trong quá trình giải quyết vấn đề, họ mới đến và nhờ sự giúp đỡ của bạn. Nhiều quản lý sau khi áp dụng quá trình này đã ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng họ đã tiết kiệm được hơn 75% thời gian của họ dành cho việc thảo luận cách thức giải quyết các vấn đề với nhân viên. Các nhân viên có ý kiến riêng, tìm được giải pháp và tự giải quyết các vấn đề mà không cần đến hỏi cấp trên nữa.

Với tư cách một quản lý, bạn cũng có thể áp dụng quy trình 4 bước này. Bất cứ khi nào bạn gặp một vấn đề gì, trước hết, hãy xác định vấn đề đó một cách rõ ràng. Thứ hai, tìm hiểu nguyên nhân vấn đề phát sinh. Thứ ba, tìm một loạt các giải pháp hay câu trả lời cho vấn đề này và thứ tư, quyết định giải pháp nào được cho là tốt nhất.

Chương 14
KIỂM TRA ĐIỀU BẠN MONG ĐỢI

Nếu một nhiệm vụ đủ quan trọng để ủy quyền, thì cũng đủ quan trọng để kiểm tra. Kiểm tra thường xuyên là cách bạn nắm được tiến độ các công việc được giao. Điều này không phải lúc nào bạn cũng phải giám sát nhân viên mọi lúc, mọi nơi, mà bạn phải xây dựng một lịch trình kiểm tra đều đặn để người được giao việc báo cáo tiến độ. Khi kiểm soát công việc đã giao, bạn có thể giúp nhân viên hiểu rằng đây là một công việc quan trọng. Điều này còn có thể được hiểu theo cách là nhân viên của bạn là người quan trọng. Nhân viên thực hiện một công việc quan trọng và do đó, họ là một phần quan trọng của đội. Khi các thành viên trong đội hiểu được rằng nhiệm vụ họ đang làm đủ quan trọng để được kiểm tra đều đặn, họ sẽ cảm thấy mình là một thành viên quan trọng và có giá trị hơn. Vì bạn quan tâm đến công việc, tiến độ hoàn thành và không can thiệp vào nội dung công việc, nhân viên của bạn sẽ cố gắng làm việc tốt hơn, thậm chí còn hoàn thành sớm hơn so với thời gian bạn giao nhiệm vụ.

Bạn là người chịu trách nhiệm

Không được bỏ giữa chừng quá trình giao việc. Mặc dù bạn giao nhiệm vụ cho một nhân viên, bạn vẫn phải chịu trách nhiệm trước cấp trên của bạn. Nếu bạn không kiểm tra công việc đã giao, thì chính bạn đã rũ bỏ trách nhiệm với công việc đó. Bạn đang tự miễn trách nhiệm cho bản thân, điều mà bạn không thể thực hiện được trong trường hợp này. Nếu bạn từ bỏ trách nhiệm với một công việc bằng cách không quan tâm đến tiến độ, khả năng xảy ra sai sót sẽ rất cao và bạn sẽ phải tốn rất nhiều thời gian cũng như tiền bạc để sửa chữa những sai lầm đó.

Thường xuyên để ý thông tin xung quanh

Một trong những phương pháp quản lý phổ biến nhất được gọi là quản lý bằng cách thu thập thông tin xung quanh (management by wandering around – WMBA). MBWA hiệu quả bởi phương pháp này là cách tốt nhất để bạn nhận được phản hồi kịp thời về các hoạt động của nhân viên dưới quyền. Phản hồi kịp thời nghĩa là bạn có thể phát hiện ra điều gì thực sự đang diễn ra và kịp thời sửa chữa nếu cần. Khi "nghe ngóng xung quanh", bạn sẽ không phải đợi một tuần hay thậm chí một tháng mới biết chính xác điều gì đang xảy ra trong công ty bạn. Bạn gặp gỡ và nói chuyện với mọi người, hỏi về công việc họ đang làm, họ sẽ cung cấp cho bạn những phản hồi kịp thời và đều đặn để bạn có thể trở thành một nhà quản lý tốt hơn.

Khi bạn tiến hành quản lý bằng cách thu thập thông tin xung quanh, kiểm tra và chỉ đạo công việc của nhân viên, bạn sẽ nhận ra nhanh chóng nếu nhân viên của bạn đang trong tình trạng lụt việc và cần được tăng hoặc giảm để trở lại trạng thái cân bằng. Bạn có thể thấy rằng ai đó không đủ năng lực để làm việc như bạn yêu cầu, hoặc cần thêm sự hỗ trợ với phần việc mà họ không thể hoàn thành.

Nếu bạn thấy rằng nhiệm vụ đó quá lớn hay quá khó khăn cho nhân viên được giao việc này, hãy thay đổi nếu cần thiết. Trong một nền kinh tế năng động và môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng, mọi thứ đang diễn ra quá nhanh đến nỗi dường như công việc được ủy quyền tưởng chừng rất hiệu quả trong ngày hôm nay lại cần phải thay đổi hoàn toàn vào ngày hôm sau do có quá nhiều thông tin mới. Vì vậy, hãy luôn chuẩn bị tư tưởng để thay đổi nhiệm vụ hoặc giao việc lại nếu cần thiết.

Chương 15

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ CỦA BẠN BẰNG CÁCH ĐÁNH GIÁ THƯỜNG XUYÊN

Ken Blanchard, một trong những chuyên viên quản lý trực tuyến nổi tiếng đã từng nói rằng: "Phản hồi là bữa ăn quan trọng nhất của người chiến thắng." Phản hồi thường xuyên là một động lực quan trọng trong công việc. Nếu các nhân viên không nhận được thông tin phản hồi thường xuyên về những hoạt động và sự đánh giá tiến bộ của họ, họ sẽ sớm trở nên nản lòng và thậm chí có thể mất hứng thú trong công việc. Do đó, họ có thể đi đến kết luận rằng công việc họ đang hoặc đã được giao không thực sự quan trọng. Thông tin phản hồi thường xuyên là một hình thức quan trọng trong giao tiếp giữa bạn và nhân viên. Cũng giống như khi bạn giao tiếp hằng ngày với vợ hoặc chồng và con của bạn, bạn cần trao đổi thường xuyên với mỗi nhân viên mà bạn phụ trách.

Phản hồi một cách trung lập

Chìa khóa để đưa ra phản hồi thành công là khiến cho phản hồi của bạn không mang tính phán xét. Thay vì trở nên giận dữ hoặc thiếu kiên nhẫn khi một việc gì đó không được thực hiện như ý muốn, bạn hãy trình bày những thông tin khách quan của tình huống đó như cách nó được thực hiện. Đừng ngụ ý một lỗi lầm hay nói gì đó có thể khiến nhân viên của bạn thấy cần phải tự vệ. Ví dụ, một người nào đó không hoàn thành nhiệm vụ đúng hạn. Bạn chỉ cần viết cho người đó một email hoặc nói trực tiếp với họ rằng: "Nhiệm vụ này được cần được hoàn thành vào thứ Sáu. Mọi việc diễn ra thế nào rồi?" Cách bạn phản hồi tích cực hoặc trung lập sẽ tăng đáng kể sự cởi mở của nhân viên với ý kiến và quan điểm của bạn.

Nhiều người nghĩ rằng khi họ đưa thông tin phản hồi về cách công việc đang diễn ra hoặc về cách các nhân viên đang làm công việc của họ, họ chỉ có thể nhận xét hoặc tốt hoặc xấu. Nhưng trong nhiều trường hợp, việc bạn phải làm chỉ đơn giản là đưa ra một phản hồi trung lập miêu tả tình hình mà không cần một nhận xét tiêu cực.

Hãy trở thành trọng tài

Hãy thực hiện giống như "người tính giờ" trong quản lý. Trong thể thao, những người tính giờ chỉ cần nói với các cầu thủ và khán giả về thời gian và tỉ số, nên bạn cũng chỉ cần nói với nhân viên của mình về kết quả, doanh số và năng suất. Nếu họ vẫn ở phía sau mục tiêu, họ sẽ nhanh chóng tăng tốc để hoàn thành công việc đúng hạn. Thường xuyên phản hồi với nhân viên của bạn cách họ đang làm việc. Đặc biệt nếu họ đang làm tốt, hãy nói trực tiếp điều đó với họ. Nhân viên có xu hướng quan tâm đến công việc của họ, coi giá trị cá nhân là năng suất của họ. Họ muốn và cần biết nếu họ đang làm tốt, đặc biệt là so với đồng nghiệp.

Hãy so sánh một cách tích cực

Trước đây, trong chương 6, chúng ta đã nói về "học thuyết so sánh xã hội", học thuyết này nói rằng chúng ta chỉ đánh giá bản thân trong tương quan với những nhân viên khác mà chúng ta cảm thấy giống bản thân mình, cả trong và ngoài công ty. Nếu công ty bạn đang hoạt động tốt hơn những công ty đối thủ khác, hãy nói với nhân viên của bạn điều này. Họ chắc chắn cũng muốn biết họ đang làm việc trong một công ty thành công, đặc biệt là hơn đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Một hình thức phản hồi mạnh mẽ là thực hành quản lý bằng cách thu thập thông tin xung quanh (đã được trình bày trong chương trước) và bạn sẽ thấy ngay mọi người đang làm gì. Tìm cơ hội để đánh giá, khen ngợi và ủng hộ công việc cũng như cách làm của mọi người. Bất kỳ khi nào bạn nói với nhân viên rằng họ đang làm rất tốt, họ sẽ có thêm động lực để hoàn thành công việc thậm chí còn hơn mong đợi trong tương lai.

Trao thưởng ngay

Thomas J. Watson Sr, người sáng lập của IBM, nổi tiếng với việc đi bộ xung quanh mảnh đất, nhà máy, văn phòng của ông với một cuốn séc. Bất cứ khi nào nhìn thấy một nhân viên làm việc tốt, ông dừng lại và viết một tấm ngân phiếu cho người đó. Có thể là

một ngân phiếu trị giá 5 đô-la hoặc 10 đô-la, hoặc nhiều hơn, nhưng ảnh hưởng của hành động hào phóng nhỏ bé đó lại vô cùng lớn. Nhân viên đóng khung tờ ngân phiếu họ nhận được từ Thomas J. Watson và treo chúng trên tường. Họ kể với bạn bè và gia đình của họ về chúng. Họ khoe những tấm ngân phiếu với những người quen của họ.

Thói quen phản hồi tích cực đều đặn với nhân viên của bạn có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của họ. Nó giúp các thành viên trong đội cảm thấy bạn quan tâm đến họ và hiểu được việc họ đang làm, đặc biệt nếu nó là công việc khó khăn.

Chấp thuận những lỗi lầm ngay thật

Vấn đề cuối cùng để đưa ra phản hồi thường xuyên là cho phép nhân viên của bạn có thể mắc lỗi. Chúng ta đều biết rằng cha mẹ chê trách con cái nhiều hơn là khen ngợi chúng. Điều này cũng đúng với một vài công ty. Nhân viên liên tục bị chỉ trích và hiếm khi nhận được lời khen hoặc động viên tích cực khi làm tốt công việc. Một vài nghiên cứu về những yếu tố khiến một công ty trở thành nơi làm việc tốt nhất. Phát hiện quan trọng nhất về những công ty tuyệt vời này có thể là việc nhân viên cảm thấy họ có thể mắc lỗi mà không bị chỉ trích hoặc bị đuổi việc vì những lỗi lầm đó. Những công ty hàng đầu luôn tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó, nhân viên của họ cảm thấy thoải mái để thử sức với những thứ mới, và được phép mắc rất nhiều lỗi.

Khuyến khích họ cố gắng hết sức

Mary Lou Retton, nhà vô địch thể dục Olympic, từng nói về việc mẹ cô đã định hình toàn bộ sự nghiệp của cô. Sau một cuộc thi đấu, tại chính nơi Mary Lou đã làm không tốt và rất thất vọng với phần thi của mình, mẹ cô nói rằng: "Mary Lou, không quan trọng con có phải người giỏi nhất hay không, mà quan trọng là con đã làm hết sức mình."

Nói cách khác, mục tiêu của bạn là phải khuyến khích nhân viên của bạn làm hết sức mình. Trao cho họ những lời động viên thường xuyên và để họ biết họ quan trọng và có giá trị với công ty như thế nào. Phản hồi thực sự chính là bữa ăn quan trọng nhất của nhà vô địch.

Chương 16
LIÊN TỤC TRUYỀN CẢM HỨNG CHO ĐỘI CỦA BẠN

Cảm giác tích cực về lòng tự trọng và giá trị của bản thân là chìa khóa để làm việc xuất sắc và tạo động lực làm việc ở mức cao nhất. Mỗi người cần cảm thấy họ quan trọng và là người chiến thắng. Dưới đây là 5 điều cực kỳ cần thiết để bạn có thể cảm thấy mình là người chiến thắng.

1. Xây dựng lòng tự trọng cho nhân viên của bạn bằng cách tạo ra mục tiêu rõ ràng để họ hướng đến. Bạn không thể đạt được mục tiêu khi không nhìn thấy nó.

2. Thiết lập các tiêu chí đo lường và có thể đạt được để nhân viên của bạn biết họ có thể làm tốt ra sao trong quá trình vươn tới mục tiêu.

3. Phân công công việc để nhân viên của bạn có khả năng thực sự đạt được mục tiêu mà họ thiết lập và cảm thấy thành công. Việc của bạn là chắc chắn rằng họ có thể chiến thắng một cách thường xuyên.

4. Thể hiện những kỳ vọng tích cực của bạn đối với từng nhân viên, cho dù thực sự bạn cảm thấy như thế nào đi nữa. Hãy nói những điều như, “Tôi biết anh sẽ làm tốt công việc này”, hoặc “Tôi hoàn toàn tin tưởng vào anh.”

5. Khen ngợi công khai và công nhận họ đã làm việc rất tốt. Nếu công sức của nhân viên không được ai, đặc biệt là sếp của họ công nhận, thì họ sẽ không có cảm giác của người chiến thắng khi hoàn thành các nhiệm vụ hay đạt được mục tiêu nào đó. Vì thế, hãy tận dụng mọi cơ hội để công khai khen ngợi nhân viên của bạn trước

toàn công ty. Việc bạn đưa ra phản hồi tích cực hay lời khen ngợi nhân viên trước mặt đồng nghiệp của họ sẽ gia tăng gấp đôi động lực so với việc bạn chỉ khen ngợi và công nhận riêng với người đó. Kết quả là, các nhân viên của bạn sẽ có thêm động lực để hoàn thành tốt hơn nữa nhiệm vụ của họ trong tương lai.

Làm cho nhân viên cảm thấy bản thân quan trọng

Mary Kay Ash, người đã xây dựng một trong những công ty tiếp thị đa cấp thành công nhất (multi level marketing – MLM) trên thế giới trong lĩnh vực kinh doanh mỹ phẩm cho phụ nữ, thường xuyên nhắc nhở nhân viên rằng mỗi khách hàng đều đeo một tấm biển có dòng chữ: "Hãy khiến tôi thấy mình là người quan trọng". Cô khuyến khích nhân viên trong công ty của mình khi gặp khách hàng phải đối xử với họ như thể họ đang đeo một tấm biển như vậy. Dưới đây là 5 động cơ mà bạn có thể sử dụng mỗi ngày để mang lại những điều tốt nhất cho nhân viên của bạn, chúng đều bắt đầu bằng chữ cái A:

1. Acceptance (Sự công nhận): Mọi nhân viên đều khao khát được công nhận bởi những người xung quanh. Đặc biệt, họ cần cấp trên thừa nhận sự quan trọng và giá trị của họ. Bạn đã thể hiện sự công nhận vô điều kiện của mình như thế nào? Bạn hãy mỉm cười với nhân viên của mình một cách ấm áp và thân thiện mỗi khi gặp họ. Nên nhớ, dù bạn nghĩ rằng không có ai quan sát bạn ở nơi làm việc, nhưng sự thật là tất cả mọi người vẫn dõi theo bạn. Mọi điều bạn nói hay không nói, bạn làm hoặc không làm, nhân viên của bạn đều quan sát thấy và điều này có tác động đến hành động của họ.

2. Appreciation (Cảm kích): Hãy nói lời cảm ơn tới nhân viên của bạn vì mỗi nhiệm vụ mà họ đảm nhiệm. Cảm ơn là hai từ đầy quyền lực và mang nhiều cảm xúc nhất trong mọi ngôn ngữ.

3. Admiration (Khen ngợi): Khen ngợi điều gì đó về nhân viên của bạn. Bạn có thể khen trang phục của họ hoặc phụ kiện cá nhân như chiếc túi xách hoặc cà vạt. Khen mái tóc, đôi giày hoặc xe của họ. Hãy luôn khen nhân viên của bạn khi họ có gì đó mới. Họ có thể hoàn thành công việc một cách xuất sắc vì ở lại làm việc đến khuya. Hãy ngưỡng mộ và khen ngợi họ về việc họ giúp ích rất nhiều cho đội của bạn.

4. Approval (Tán thành): Hãy khen ngợi và tán thành nhân viên thật nhiều. Cụm từ lòng tự trọng thực tế được định nghĩa là mức độ mà một người cảm thấy đáng được khen ngợi. Khen ngợi làm

thỏa mãn một trong những nhu cầu tự nhiên sâu kín nhất của con người: cảm thấy bản thân có giá trị và có tầm quan trọng với người khác. Hãy luôn tìm lý do để khen ngợi những người khác. Hãy e-mail cho nhân viên của bạn để khen ngợi và cảm ơn về những gì họ đã làm được.

5. Attention (Chú ý): Tập trung lắng nghe khi nhân viên muốn nói chuyện với bạn. Họ cần phải trao đổi với cấp trên. Họ cần ngồi xuống, nói chuyện và thể hiện bản thân một cách thoải mái.

Trở thành người biết lắng nghe

Lắng nghe được gọi là "phép màu vô hình". Bằng cách thực hành 4 kỹ năng lắng nghe, bạn có thể tác động tích cực đến suy nghĩ, cảm nhận và cảm xúc của người bạn đang lắng nghe.

Đầu tiên, chăm chú lắng nghe và không ngắt lời. Hướng người về phía trước và lắng nghe như thể những gì người đó đang nói là điều quan trọng nhất mà bạn từng được nghe. Đây là một trong tất cả những nguyên tắc quan trọng nhất xây dựng nên mối quan hệ tốt đẹp giữa mọi người.

Thứ hai, ngừng lại trước khi trả lời. Dừng một vài giây hoặc có thể lâu hơn, khi người khác vừa nói xong. Việc đó sẽ mang lại lợi ích tốt. Nó tạo ra khoảng lặng trong cuộc trò chuyện, giúp người nói chuyện cùng bạn suy nghĩ về các ý tưởng và tầm nhìn quan trọng. Một khoảng lặng sẽ cho mọi người cơ hội để sắp xếp các suy nghĩ. Bạn cho họ một cơ hội để quyết định họ sẽ nói gì tiếp theo. Ngoài ra, bằng cách tạm dừng, bạn đang biểu thị với người đó là lời nói của họ quan trọng với bạn và bạn đang suy nghĩ một cách nghiêm túc về những điều đó. Và cuối cùng, khi tạm ngừng, bạn thực sự đang lắng nghe người khác cùng với tư duy sâu sắc hơn, qua đó đảm bảo rằng bạn làm và nói những điều đúng đắn hơn và tránh việc nói những điều sai lầm.

Thứ ba, làm rõ câu hỏi. Không bao giờ cho rằng bạn hoàn toàn hiểu những gì người khác muốn nói. Nếu có bất kỳ khả năng hiểu lầm nào, chỉ cần hỏi, "Ý của anh là sao?" Đây là câu hỏi bao hàm nhiều mục đích mà bạn có thể sử dụng để làm rõ suy nghĩ, cảm xúc và yêu cầu của bất kỳ ai dù cho người đó đang nói về điều gì, trong tình huống nào.

Thứ tư, lặp lại ý của người nói. Diễn giải những gì người khác vừa nói. Đây là một trong những cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để đảm bảo rằng bạn hiểu tất cả những gì người khác đang nói với

bạn. Có thể nói rằng "Để chắc chắn tôi hiểu đúng ý anh..." Sau đó lặp lại điều người khác đã nói theo ngôn ngữ và cách hiểu của bạn. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên khi thường xuyên nhận được câu trả lời là "Không, đó không phải điều tôi muốn nói."

Coi trọng người khác

Như đã đề cập, sự chú ý là một trong 5 động lực khiến nhân viên của bạn cảm thấy quan trọng. Và nguyên tắc là bạn luôn chú ý đến một cái gì đó hoặc một ai đó mà bạn coi trọng. Khi đặt câu hỏi cho nhân viên và lắng nghe khi họ nói, bạn đang nói cho họ rõ rằng bạn coi trọng những suy nghĩ và ý kiến của họ xa hơn là, bạn đánh giá họ là thành viên quan trọng trong đội của bạn.

Chương 17

THỰC HÀNH LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

Những tình huống công việc khác nhau – từ công việc với áp lực cao cho tới áp lực thấp, ví dụ như làm việc với các chuyên gia cho tới làm việc với những người thiếu kỹ năng đều đòi hỏi phong cách lãnh đạo khác nhau để đạt được hiệu quả tốt nhất. Bạn sẽ không thể quản lý một thư viện nghiên cứu giống như cách bạn điều hành một đội cứu hỏa. Một yếu tố quyết định quan trọng trong phong cách lãnh đạo là sự trưởng thành qua mỗi nhiệm vụ của nhân viên. "Trưởng thành qua từng nhiệm vụ" đơn giản là cách một nhân viên có thêm kiến thức và kinh nghiệm sau khi hoàn thành một công việc cụ thể tại công ty. Cách duy nhất để phát triển sự trưởng thành qua nhiệm vụ là thông qua kinh nghiệm trực tiếp, thực hành và thực tế.

Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm

Khi mọi người bắt đầu một công việc mới, kinh nghiệm tích lũy từ công việc của họ rất thấp nên họ cần được hướng dẫn giao việc, định hướng và đào tạo nhiều hơn. Đây là mặt trái của phương pháp "chìm hay bơi" trong việc tuyển dụng và bổ nhiệm người mới. Người lao động có sự trưởng thành qua nhiệm vụ thấp luôn đòi hỏi chỉ dẫn rõ ràng, kiên nhẫn hướng dẫn, giám sát liên tục và phản hồi thường xuyên để bắt đầu làm việc một cách chính xác và cảm thấy tự tin. Với bất kỳ công việc mới nào, đào tạo giao nhiệm vụ là cách chắc chắn nhất để đảm bảo hiệu suất cao trong các công việc sau này.

Trưởng thành qua nhiệm vụ ở mức trung bình

Trưởng thành qua nhiệm vụ trung bình là khi một nhân viên

hiểu về nhiệm vụ tốt hơn và có kinh nghiệm cao hơn. Nhân viên ở trình độ này yêu cầu các cuộc trao đổi hướng về kết quả công việc và muốn nhận được phản hồi từ sếp. Nhân viên có kinh nghiệm ở mức độ này luôn cần miêu tả công việc rõ ràng, mục tiêu và tiêu chuẩn cụ thể, nhưng vì người này có nhiều kinh nghiệm hơn, nên bạn không cần kiểm soát gắt gao. Bạn có thể giao một nhiệm vụ với sự tự tin đáng kể rằng công việc sẽ được hoàn thành đúng hạn.

Còn với nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm, họ hoàn toàn có năng lực làm tốt công việc. Họ có thể tự làm việc mà không cần giám sát hay dựa dẫm vào cấp trên. Vai trò của người quản lý với nhân viên có năng lực và kinh nghiệm là người đưa ra lời khuyên, cố vấn và hướng dẫn. Làm việc với các nhân viên giàu kinh nghiệm sẽ mang lại cho bạn sự tự do và thoải mái cùng với những tương tác, trao đổi thường xuyên về công việc. Bạn có thể ủy quyền mà không cần do dự về trách nhiệm và nghĩa vụ với họ.

Quay lại điểm xuất phát

Đây là một điều quan trọng. Ngay cả khi nhân viên của bạn là người có kỹ năng, kinh nghiệm và có sự trưởng thành qua các nhiệm vụ cao trong công việc trước đó, thì họ cũng sẽ quay lại cấp độ trưởng thành qua nhiệm vụ thấp khi bị đặt vào một nhiệm vụ mới chưa từng làm. Nếu bạn nhận được một nhiệm vụ mới hoặc chuyển từ một vị trí thành công sang một vị trí hoàn toàn mới, bạn sẽ quay trở lại điểm bắt đầu. Một sai lầm lớn mà các nhà quản lý mắc phải là tuyển hoặc thăng chức cho những người có năng lực tốt ở vị trí hiện tại hoặc trước đó. Một cách suy nghĩ tự nhiên là người làm tốt ở một vị trí thì có thể điều chuyển và chắc chắn sẽ làm tốt ở vị trí mới. Điều này hóa ra lại là một kết luận sai lầm.

Đánh giá nhân viên của bạn

Nhìn vào những nhân viên làm việc cho bạn và đánh giá sự trưởng thành của họ qua các nhiệm vụ cao thấp hay trung bình. Sau đó, bạn có thể điều chỉnh cách quản lý của mình, huấn luyện giao nhiệm vụ và phản hồi tập trung vào kết quả hoặc tương tác thoải mái hơn phụ thuộc vào công việc và mức độ kinh nghiệm của nhân viên.

Chương 18
NHẬN DẠNG 4 LOẠI TÍNH CÁCH

Khi trải qua một số vấn đề liên quan đến sức khỏe vài năm trước đây, tôi đã hăm hở tìm hiểu về tình trạng bệnh và liên tục hỏi về tác dụng của từng phương pháp chữa bệnh, các loại thuốc, hoặc các quá trình điều trị hiện tại. Chẳng bao lâu, tôi nhận ra rằng hầu hết các chuyên gia đều nói với tôi một câu là "mỗi người một khác". Trong công việc, nhận định này cũng hoàn toàn đúng. "Tất cả mọi người đều khác nhau". Trong khi các quản lý đều có một tính cách cá nhân riêng thì họ lại cư xử với các nhân viên như thể nhân viên là các bản sao của họ. Tuy nhiên, quản lý hiệu quả đòi hỏi phải có "sự linh hoạt trong tính cách". Bạn phải thay đổi tính cách và cách tiếp cận của bạn tùy theo người bạn đang làm việc cùng.

Mỗi người một tính

Rất nhiều phương pháp và công cụ đánh giá tính cách đã được phát triển trong nhiều năm qua. Nhưng có lẽ DISC là cách đánh giá tốt nhất. Theo đó, tính cách cá nhân sẽ được chia thành 4 loại. Công cụ này xác định tính cách riêng của từng người và các điểm mạnh, điểm yếu, mong muốn và con đường sự nghiệp tương lai của từng người chính xác đến kinh ngạc. Chúng tôi không bao giờ tuyển một ai đó vào công ty mà không tiến hành bài phân tích DISC về tính cách của họ. Chúng tôi gửi các ứng viên một website với mã đăng nhập và yêu cầu họ dành 10 đến 15 phút trả lời một chuỗi các câu hỏi, sau đó nhấn vào nút đăng ký (submit). Ngay lập tức, ứng viên đó sẽ nhận được một bài phân tích đầy đủ và chính xác về tính cách của họ. Đồng thời, các kết quả sẽ được gửi về cho chúng tôi, những người có thể là cấp trên tương lai của họ. Sau đó, chúng tôi trao đổi trên điện thoại với từng người về những đánh

giá đó. Chúng tôi làm việc hoàn toàn minh bạch. Chúng tôi trao đổi với tất cả các ứng viên về những điều mà bản đánh giá gợi ý về tính cách và khả năng tương thích của họ với một công việc hoặc một trách nhiệm cụ thể. Đây là một quá trình tích cực nhằm đảm bảo rằng dù chúng tôi tuyển một ai đó thì người đó cũng sẽ thoải mái thực hiện nhiệm vụ đó.

Phân tích DISC chia mọi người thành 4 loại tính cách cá nhân khác nhau theo hai trục trên biểu đồ. Trục tung chạy từ tính cách rụt rè phía dưới lên tính cách dễ gần phía trên.

Trên trục hoành, tính cách cá nhân kéo dài từ hướng vào công việc ở phía tay trái cho tới tính cách hướng vào con người bên tay phải. Bây giờ bạn có 4 hộp và 4 loại tính cách cơ bản.

Tính cách chỉ huy

Loại tính cách đầu tiên trong góc phần tư phía trên bên tay trái (D) là tuýp người nổi trội hay còn được tôi gọi là tính cách chỉ huy. Tuýp người này dễ tính và đồng thời cực kỳ tập trung vào công việc. Động lực làm việc cơ bản của nhóm người này là "Chúng ta phải thu được kết quả". Mẫu người này có thể trở thành doanh nhân, nhân viên cứu hỏa hoặc sĩ quan cảnh sát giỏi và phù hợp với mọi công việc mà kết quả là yếu tố quyết định tới sự thành công của doanh nghiệp. Mẫu tính cách chỉ huy là những người tư duy nhanh nhạy, quyết đoán và muốn đi vào điểm mấu chốt ngay lập tức. Những người có tính cách chỉ huy rất thiếu kiên nhẫn so với mẫu tính cách của góc phần tư S (được gọi là mẫu người quan tâm) do họ chú trọng tới công việc hơn các mối quan hệ, nhưng họ lại ăn ý với mẫu người ở góc phần tư C (những nhà phân tích) bởi cả hai cùng tập trung vào kết quả.

Tính cách quảng giao

Góc phần tư thứ hai (I) là những người giàu cảm xúc còn gọi là mẫu người quảng giao (được gắn mác ảnh hưởng trên biểu đồ DISC). Tuýp người này coi trọng các mối quan hệ, thiên về con người và cũng rất dễ gần. Động lực cơ bản của những người quảng giao này là: "Nhìn bạn kìa, nhìn tôi này."

Những người này có thể trở thành chính trị gia, diễn giả, nhân viên bán hàng, chuyên viên, nhà quản lý xuất sắc hoặc làm tốt ở mọi vị trí đòi hỏi cấp độ tương tác tích cực với những người khác. Họ thích nói chuyện nhiều về bản thân và nói nhiều về bạn. Họ rất tích cực và nhiệt tình.

Một trong những điều nguy hiểm của loại tính cách này là những người quảng giao hay những người giàu cảm xúc rất nhanh chóng đồng tình với bạn và đưa ra cam kết mà họ thường quên hoặc không nhớ.

Tính cách quan tâm

Góc phần tư thứ ba (S) – Ở bên phải phía dưới – là mẫu người thiên về các mối quan hệ. Để dễ miêu tả, chúng tôi gọi họ là người biết quan tâm. Những người có tính cách này rất quan tâm đến suy nghĩ và cảm nhận của người khác. Họ sống nội tâm và khép kín, dè dặt hơn, không nói nhiều và ít biểu cảm.

Họ thiên về các mối quan hệ chậm tư duy và thiếu quyết đoán. Họ quan tâm tới cách người khác bị ảnh hưởng bởi những thứ họ nói hay làm. Động lực lớn nhất của mẫu người này là "Hãy cùng nhau". Người của công chúng có thể trở thành giáo viên xuất sắc, y tá, nhân viên tư vấn và nhà tâm lý học; họ làm tốt trong bất kỳ công việc nào đòi hỏi làm việc chặt chẽ với những người khác. Khi bạn làm việc với những người có tính cách công chúng, bạn cần đi chậm hơn, đặt nhiều câu hỏi, nghe kỹ các câu trả lời và cần nhận ra những người này không muốn vội vã đưa ra quyết định.

Tính cách phân tích

Góc phần tư thứ tư (C) ở dưới phía bên trái là nhà phân tích hay loại tính cách tư duy, được đặc trưng bởi tính cách phục tùng trong mô hình DISC. Mẫu người này khép kín và lặng lẽ nhưng cũng rất tập trung vào công việc. Động lực lớn nhất của người này là: "Hãy làm chính xác". Họ phù hợp nhất đối với mọi công việc đòi hỏi sự chính xác và ít tương tác. Họ thích các vấn đề thuộc dạng "không phản ứng lại". Những người thích tư duy hay phân tích có thể trở thành kế toán, kỹ sư, lập trình viên máy tính, nhà khoa học, nhà nghiên cứu, nhà toán học và các nhà phân tích tài chính xuất sắc. Họ được thoải mái làm việc trong thời gian dài và ít tương tác với những người khác. Khi làm việc với những người thuộc nhóm phân tích/tư duy này, bạn nên dành thời gian để trình bày ý tưởng của mình một cách thiết thực và hợp lý. Họ yêu thích những con số và sự chi tiết. Họ muốn chắc chắn rằng không có chỗ cho sai sót hoặc sai lầm.

Mỗi người một khác

Xu hướng tự nhiên của bạn là làm việc với những người có tính cách giống bạn. Nhưng để trưởng thành, bạn nhận ra rằng làm

việc với những người có tính cách đa dạng cũng là điều cần thiết. Để làm việc được với nhiều người mà mỗi người một tính khác nhau, đôi khi bạn phải chậm lại và quan tâm tới cảm xúc của người khác. Sau đó, bạn sẽ dần làm quen với người đó và biết cách để làm việc ăn ý theo kịp tốc độ và tính cách của người đó, đặc biệt nếu bạn muốn gây ảnh hưởng đến người đó theo một cách nào đó.

Phong cách quản lý của bạn

Hãy nhìn bạn trong đội ngũ của bạn. Bạn hãy dành thời gian để nhận ra phong cách cá nhân của bản thân, điều khó thay đổi, sau đó nghĩ về phong cách cá nhân của nhân viên của bạn và nghĩ xem làm thế nào để bạn có thể liên kết với họ một cách tốt nhất.

- Mẫu người chỉ huy. Người có tính cách chỉ huy luôn hướng tới nhiệm vụ ít chú trọng các mối quan hệ. Đây là mẫu người kiên nhẫn, luôn hướng tới thành tích, tập trung vào công việc và quan tâm tới việc cần đạt kết quả. Mẫu quản lý phù hợp với họ là người thực tế, chính xác, tập trung, nhanh chóng và xác định các yêu cầu công việc rõ ràng và cách thức để đo lường kết quả và thành tích này.
- Mẫu người quảng giao. Đây là mẫu người có tính cách xã hội cao, dễ tính, thân thiện và nhiệt tình. Những người này có tính cách tổng quát, thiếu kiên nhẫn với các chi tiết và thích tương tác với mọi người. Mẫu quản lý hiệu quả nhất với những người thiên về hướng ngoại là giữ cho họ đi đúng hướng và sử dụng nguồn năng lượng của họ vào lĩnh vực họ có thể làm việc tốt nhất. Dành thời gian nói chuyện, trao đổi tương tác với họ và yêu cầu họ chú trọng tới các chi tiết.
- Mẫu người quan tâm. Mẫu người này thiên về các mối quan hệ, với sự tập trung vào nhiệm vụ thấp. Nhạy cảm và thiếu quyết đoán, mẫu người này thích trao đổi với những người khác, họ thích hợp tác, công việc nhóm, sự thân thiện và hòa hợp. Tuýp người này đòi hỏi phong cách quản lý ít khắt khe, thân thiện và tương tác chậm, không thích sự bất ngờ. Họ quan tâm nhiều nhất đến cảm xúc, sự quan tâm, nhạy cảm với tâm trạng và mối quan hệ với người khác.
- Mẫu người tư duy. Mẫu người này tập trung cao vào nhiệm vụ và ít quan tâm tới con người. Họ rất quan tâm tới chi tiết, tính đúng đắn, sự tỉ mỉ và chính xác.

Các nhà quản lý xuất sắc cần dành thời gian để phát triển khả năng thích ứng với nhiều loại tính cách đa dạng. Rất may là khả năng này có thể rèn luyện, cùng với việc đặt ra nhiều câu hỏi và chăm chú lắng nghe câu trả lời. Việc này đòi hỏi bạn phải cố gắng

thay đổi phong cách quản lý để tương tác hài hòa hơn với tính cách cơ bản của người khác.

Chương 19
3 PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Có 3 phong cách lãnh đạo đã được phân tích để tìm ra phong cách hiệu quả nhất cho một nhà lãnh đạo trong môi trường năng động, nơi mỗi cá nhân được chờ đợi làm việc với hiệu suất cao nhất.

Phong cách chuyên chế

Phong cách lãnh đạo truyền thống, theo kiểu quân đội, độc tài, độc đoán. Các nhà quản lý chuyên quyền luôn ra lệnh, cứng nhắc và luôn cho rằng mình là cấp trên. Họ muốn được tuân theo và kính trọng. Họ nói, "Đây là phương pháp của tôi hay nó cũng là đường lối hành động". Họ quản lý bằng sự phản đối cứng rắn, phê bình, các tiêu chuẩn chính xác để nhân viên làm theo các yêu cầu họ muốn trong giới hạn tài chính và đúng tiến độ. Họ giám sát chặt chẽ cấp dưới. Họ tính thời gian, yêu cầu phản hồi, báo cáo thường xuyên với một quy trình chặt chẽ.

Phong cách này có thể áp dụng được trong một số tình huống nhất định, nhưng ngay khi người quản lý này rời đi, mọi thứ sẽ ngừng thực hiện. Nhân viên dưới quyền kiểu sếp này thường cảm thấy bị đe dọa và chỉ làm việc với năng suất tối thiểu để tránh gặp rắc rối. Khi cấp trên vắng mặt, công việc hầu như không được hoàn thành. Sự ngừng trệ xảy ra và không nhân viên nào sẵn sàng ra quyết định vì sợ phạm sai lầm.

Cái giá phải trả

Một trong những người bạn của tôi có tính cách độc đoán chuyên quyền này, lại có tài năng kinh doanh đáng chú ý. Cậu ta đã gây dựng được một công ty lớn mạnh với 170 nhân viên ở mọi bộ phận làm việc trên toàn quốc. Công ty của cậu ta phát triển nhanh

chóng và sinh lời, cậu ta đã kiếm được rất nhiều tiền và cũng là chủ sở hữu duy nhất, người duy nhất hưởng lợi từ kết quả tài chính của công ty. Nhưng cậu ta lại gặp phải một vấn đề. Cậu ta luôn bảo người khác phải làm gì, cậu ta chỉ tuyển những người sẽ làm những điều cậu yêu cầu và sa thải người nào thể hiện chính kiến hoặc hành động độc lập. Yêu cầu của công việc đòi hỏi cậu ta phải đi công tác nhiều nơi. Nhưng mỗi khi cậu ấy rời khỏi trụ sở chính, công việc sẽ ngừng trệ. Không ai có thể quyết định bất cứ việc gì. Công ty thực sự bắt đầu suy yếu. Khi trở lại, cậu ta đã phải tiến hành "phương án chữa cháy". Cuối cùng, cậu ta phải bán công ty cho người quản lý chuyên nghiệp hơn và biết cách dùng phương thức quản lý linh hoạt hơn với nhân viên của mình.

Phong cách dân chủ

Phong cách lãnh đạo thứ hai cũng được cho là lý tưởng trong những tình huống nhất định. Theo phong cách dân chủ, cấp trên và các nhân viên làm việc với nhau để xác định mục tiêu, mục đích và tiêu chí đánh giá cho mỗi nhiệm vụ và hoạt động. Nhiệm vụ và trách nhiệm được giao với sự cân nhắc, trao đổi và đồng ý, mức độ tham gia và cam kết cao. Người lãnh đạo đóng vai trò như một huấn luyện viên và cố vấn cho các nhân viên. Ý kiến của mỗi người được tôn trọng và các nhiệm vụ có thể được thay đổi khi cần thiết. Phong cách dân chủ là lý tưởng trong việc ủy quyền vì phong cách này khuyến khích trách nhiệm công việc cao. Ngay cả khi nhà quản lý vắng mặt, công việc vẫn được thực hiện với chất lượng cao nhất. Mỗi người cảm thấy mình cần chịu trách nhiệm với hiệu quả công việc chung của công ty và có sức ép tương đương đáng kể để đảm bảo mỗi người làm tốt nhiệm vụ của họ. Người quản lý có thể không thường xuyên ở công ty một khoảng thời gian dài, công ty vẫn hoạt động bình thường, với năng suất và lợi nhuận cao, thì người quản lý đó đã thành công trong việc áp dụng phong cách lãnh đạo dân chủ.

Phong cách quản lý tự do

Phong cách này, còn được gọi là quản lý theo phong cách không can thiệp, được dùng khi sếp trao hoàn toàn quyền tự do quyết định công việc, tiêu chuẩn, giờ làm việc, hình thức tương tác và cách hoàn thành công việc cho nhân viên. Nới lỏng và tự giác được khuyến khích, hạn chế giám sát.

Với phong cách này, mức độ hòa hợp là tương đối cao, nhưng năng suất thấp. Khi cấp trên vắng mặt, có một sự ngưng trệ trong tổ chức và hỗn loạn có thể xảy ra, rất ít nhiệm vụ được hoàn thành.

Giao việc lúc này có thể rất nguy hiểm trong một môi trường hoàn toàn tự do bởi mọi người không có tinh thần trách nhiệm như với hình thức dân chủ. Phong cách quản lý tự do thường được áp dụng bởi các doanh nhân và một vài người bắt đầu khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng, tự làm để lên tới vị trí quyền lực và trách nhiệm như hiện nay. Thông thường, họ mở và phát triển một công ty dưới sự dẫn dắt của mình. Nhưng họ cảm thấy hơi miễn cưỡng hoặc không thoải mái khi yêu cầu người này, người kia làm việc. Và kết quả là họ luôn do dự khi hướng dẫn trực tiếp hay ra lệnh với một nhiệm vụ nào đó.

Hầu hết mọi người rất thực tế, họ sẽ sử dụng quyền tự do này một cách có lợi nhất cho bản thân. Nếu không có cơ cấu và hướng dẫn rõ ràng, những người làm việc dưới sự quản lý tự do này sẽ lãng phí nhiều thời gian vào các hoạt động ít giá trị, thậm chí không có giá trị và các hoạt động mang tính cá nhân. Trừ khi có mô tả công việc rõ ràng, xác định phạm vi công việc cần đạt được kết quả trọng tâm và xây dựng một đội ngũ hiệu quả, nếu không tình trạng công ty hoặc bộ phận đó sẽ dần trở nên xấu đi và năng suất sẽ ở mức thấp. Thực tế là một số quản lý kết hợp một hoặc một số phong cách quản lý trong ba phong cách này, xen kẽ cách này với cách khác phụ thuộc vào nhu cầu của môi trường làm việc. Vậy phong cách lãnh đạo nào dành cho bạn?

Chương 20
TRÁNH ỦY QUYỀN NGƯỢC

William Oncken, một chuyên gia về quản lý thời gian đã viết bài cho tạp chí nổi tiếng Tạp chí kinh doanh của Đại học Harvard được tái bản và có hàng triệu người đọc trên toàn thế giới vì nội dung thông thái.

Trong bài viết "Quản lý thời gian: con khỉ thuộc về ai?", Oncken viết rằng "người nào chịu trách nhiệm cho bước kế tiếp trong bất kỳ công việc nào thì công việc này thuộc về người đó. Chẳng ai có thể làm được gì nếu không hoàn thành từng phần của công việc." Nói cách khác, nếu nhân viên của bạn nhờ bạn gọi cho ai đó, hỏi thông tin hay làm những việc cần thiết khác để hoàn thành việc được ủy quyền, thì lúc đó bạn sẽ là người chịu trách nhiệm cho bước kế tiếp. Nhân viên của bạn có thể quay lại văn phòng và đợi bạn hoàn thành "công việc của bạn", anh ta sẽ nghĩ anh ta đã rảnh rỗi cho tới khi bạn hoàn thành phần việc đó. Mỗi khi có ai đó nhờ bạn làm một phần công việc, tức là bạn đang nhận lại công việc đó. Và bạn lại lấy "con khỉ" từ cấp dưới và đặt nó lên lưng mình. Nếu không cẩn thận, bạn sẽ trở thành người phải chịu hậu quả của một trong những bệnh phổ biến nhất trong công sở là "ủy quyền ngược". Có 4 hoặc 5 cách khá thông minh trong việc ủy quyền ngược. Đầu tiên là hỏi thông tin. Nhân viên của bạn sẽ hỏi "Tôi không biết phải làm sao hay tìm thông tin ở đâu. Cấp trên có thể giúp tôi được không?"

Trả lại

Những gì bạn nên làm để tránh ủy quyền ngược trong tình huống này là lật lại vấn đề và nói "Công việc của anh chẳng phải là tìm thông tin hay sao? Đây là một vài nơi anh nên tìm nhưng nó phụ thuộc vào anh đấy". Đừng hứa rằng bạn sẽ tìm thông tin cho người khác, sẽ rất lãng phí thời gian và làm trì trệ tiến độ công

việc. Trừ khi bạn có được thông tin đã hứa, nếu không, nhân viên của bạn sẽ được thảnh thơi. Anh ta sẽ không phải làm gì nếu bạn không hoàn thành việc đó, và bạn phải làm việc cho anh ta. Quan trọng hơn, trong thời đại Internet, mọi thông tin luôn có sẵn, kỹ năng tìm kiếm thông tin luôn cần thiết với bất kỳ nhân viên nào ở nơi làm việc. Để họ tự giải quyết việc của mình.

Tình huống thứ hai khiến nhân viên hay ủy quyền ngược đó là khi họ cần bạn để giải quyết vấn đề nào đó. Thay vì vượt qua khó khăn và rút kinh nghiệm, nhân viên sẽ cố gắng đẩy trách nhiệm sang cấp trên. Họ sẽ gặp bạn và nói "Ngài có thể giúp tôi việc này không?" Bạn sẽ hiểu nhầm rằng "Tôi là lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm hơn, tôi sẽ giải quyết chuyện này." Họ sẽ để đó cho bạn và giờ bạn lại mang con khỉ trên lưng. Để tránh việc ủy quyền ngược này, hãy giao ngược lại và nói rằng "Giải quyết vấn đề này là trách nhiệm của anh. Tìm hiểu vấn đề kỹ lưỡng, đề ra phương án giải quyết, chọn lấy một cách mà anh thấy tốt nhất và hãy quay lại gặp tôi nếu anh vẫn cần."

Hãy nhớ rằng: một trong những trách nhiệm chính của quản lý là phát triển đội ngũ nhân viên và giúp họ trau dồi kỹ năng giải quyết vấn đề.

Bắt họ động não

Khi nhân viên hỏi bạn cách giải quyết vấn đề, câu trả lời tốt nhất mà tôi rút ra khi làm quản lý trong nhiều năm đơn giản là "Anh/chị nghĩ chúng ta nên làm gì trong tình huống này?" Trong nhiều trường hợp, nhân viên đã nghĩ ra phương pháp hành động tốt nhất. Những gì nhân viên của bạn cần là sự đồng ý của bạn để thực hiện giải pháp mà họ đã nghĩ tới. Cách thứ ba của ủy quyền ngược là khi nhân viên cần bạn giúp đỡ với những việc khó. Đôi khi họ gặp bạn và nói đại loại như "Việc này quá khó với tôi. Tôi gần như chẳng biết phải làm gì. Tôi chưa bao giờ làm việc này trước đây cả". Và rồi họ sẽ ủy quyền ngược sang bạn bằng cách nhờ bạn giúp, vì bạn có nhiều kinh nghiệm và quyền hạn hơn. Nếu không cẩn thận, cái tôi của bạn sẽ khiến bạn đồng ý nhận lại công việc để hoàn thành. Nhưng sẽ tốt hơn nếu bạn khẳng định rằng nhân viên của bạn sẽ phải học cách giải quyết và bạn sẽ hướng dẫn, tốt hơn là việc bạn nhận lấy việc về mình, khi bạn đã quá đủ bận rộn.

Tránh việc chọn bên

Một ví dụ khác của ủy quyền ngược là khi nhân viên muốn cấp

trên can thiệp vào mâu thuẫn cá nhân. Thay vì làm sáng tỏ vấn đề và mâu thuẫn, nhân viên này lại đang cố gắng đưa cấp trên ra dàn xếp hoặc tư vấn. Khi làm quản lý, bạn sẽ thấy nhân viên của bạn không phải lúc nào cũng làm việc ăn ý với nhau. Nhân viên sẽ thường có xu hướng tìm tới bạn và nói rằng người này, người kia làm việc này, việc nọ mà anh ta cảm thấy "không hài lòng". Vậy thì bạn cần nói rằng "Nếu có vấn đề với người này, thì anh nên chủ động tự giải quyết nó". Dù trường hợp nào đi chăng nữa, đừng chọn đứng về một bên cụ thể nào hay bày tỏ quan điểm nghiêng về bên nào. Vì thực tế bạn sẽ không hiểu hết toàn bộ câu chuyện và bạn sẽ tự làm suy yếu quyền lực của mình với cả hai người trong tương lai.

Ngồi lại với nhau

Khi hai người gặp vấn đề với nhau, cách tốt nhất là gọi cả hai vào, yêu cầu họ ngồi xuống và nói rằng họ cần phải giải quyết vấn đề thay vì mãi bất hòa. Một phương pháp mà tôi thấy hiệu quả nhất là để cho riêng từng người nói lại chính xác những gì họ kể với bạn về người kia và về sự việc. Và khi họ phải đối mặt với nhau, họ sẽ nói chính xác những gì đã xảy ra tạo nên mâu thuẫn. Kết quả là, họ sẽ không phóng đại hay nói sai sự thật nữa.

Nếu bạn làm cách này bất cứ khi nào có mâu thuẫn, thì mọi việc luôn xảy ra giống hệt như vậy. Nhân viên của bạn sẽ sớm nhận ra rằng nếu tìm bạn để giải quyết rắc rối, họ sẽ bị bắt phải ngồi xuống và đối diện với người kia. Vì vậy, thay vì tìm bạn, họ sẽ học cách tự đi tìm và đối mặt với người kia, trực tiếp giải quyết những hiểu nhầm.

Làm cho họ có trách nhiệm

Trong mỗi trường hợp, giải pháp tốt nhất cho bạn là chỉ hướng cho nhân viên, tránh ủy quyền ngược và luôn yêu cầu cấp dưới phải tự giải quyết vấn đề của mình. Trong suốt cuộc đời bạn, dù là công việc hay chuyện cá nhân, bạn đều phải xử lý việc cố gắng ủy quyền ngược. Vì nhiều người vốn dĩ lười nhác, nên họ luôn tìm cách khiến bạn tự nhận lại công việc hoặc ít nhất một phần nào đó. Bạn phải tránh việc này bằng mọi giá, sau đó nói với họ rằng: "Đó là việc của anh, anh phải có trách nhiệm chứ không phải tôi." Hãy kiên trì làm điều đó.

Chương 21
5 CHÌA KHÓA ĐỂ QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

Trong phần cuối của cuốn sách này, tôi muốn chia sẻ với các bạn 5 điều cơ bản để ủy quyền và giám sát hiệu quả. Bạn có thể sử dụng trong suốt sự nghiệp quản lý của mình.

Trước tiên, chịu trách nhiệm hoàn toàn với bản thân và nhân viên của bạn, cho mọi việc họ làm hoặc không làm. Chịu hoàn toàn trách nhiệm khi ủy quyền đúng việc, giám sát và đảm bảo nhân viên của bạn hoàn thành công việc đúng tiến độ.

Thứ hai, để ý nhân viên của bạn như những thành viên trong gia đình, thậm chí là giống như con của bạn. Bạn sẽ thấy rằng, giống như con trẻ, họ luôn cần sự đánh giá phản hồi, hướng dẫn đúng đắn, sự dạy bảo, giúp đỡ và các tiêu chí làm việc rõ ràng. Hãy thử hình dung khi bạn nhìn nhân viên của mình qua con mắt của một người cha, người mẹ quan tâm tới con cái.

Thứ ba, trở thành bạn. Sự đáng tin cậy và được yêu quý là cơ sở để quản lý và trao quyền hiệu quả. Bạn càng ủy quyền tốt hơn, giúp nhân viên trưởng thành hơn bao nhiêu, thì họ sẽ trở nên yêu quý bản thân họ và cả bạn bấy nhiêu. Kết quả cho thấy, họ sẽ càng có trách nhiệm và cống hiến nhiều hơn khi hoàn thành xuất sắc công việc mà bạn giao.

Thứ tư, làm theo những nguyên tắc vàng trong mọi việc bạn làm. Đối xử với nhân viên như cách mà bạn muốn cấp trên đối xử với bạn. Ủy quyền theo cách mà bạn muốn được ủy quyền. Đưa ý kiến phản hồi theo cách bạn muốn được nhận phản hồi. Hãy nhớ lại bạn đã từng cảm thấy thất vọng ra sao trong quá khứ, khi bạn không biết họ mong đợi gì ở bạn hay bạn không được công nhận

khi hoàn thành tốt công việc. Hãy chắc bạn sẽ không để nhân viên rơi vào tình huống tương tự.

Thứ năm, nhớ rằng nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất mà công ty bạn có. Nhân viên của bạn chính là cốt lõi của công ty. Bạn đang được giao cho tài sản quý giá nhất mà công ty có để đạt được kết quả.

Quyết tâm thành công

Năng lực của một người quản lý là làm việc thông qua người khác. Ủy quyền, giám sát hiệu quả và nhiều thứ khác, sẽ quyết định thành công của bạn với vai trò quản lý. Hãy đối xử với nhân viên của bạn bằng sự quan tâm, kiên nhẫn và lịch thiệp. Bạn có sức mạnh làm cho nhân viên vui mừng hoặc buồn chán, cảm thấy hài lòng hoặc bất mãn, có thể trở nên năng suất hơn hoặc giảm hiệu quả công việc đi. Hãy xây dựng những tiêu chuẩn, ủy quyền rõ ràng, kiểm tra kết quả và giám sát những việc bạn đã ủy quyền cho nhân viên hoàn thành. Hãy tự hứa với bản thân sẽ xây dựng và phát triển những người chiến thắng trong tương lai. Coi nhân viên của bạn như những người có tiềm năng đặc biệt mà bạn có thể giúp họ nhận ra. Phần lớn thành công của bạn sẽ được quyết định bởi khả năng ủy quyền hiệu quả cho nhân viên và giám sát họ một cách thân thiện khi bạn đã giao nhiệm vụ cho họ.

Khi bạn thực hành những gì học được trong cuốn sách này và đối xử nhân viên bằng cách quan tâm, kiên nhẫn và tử tế, bạn sẽ sớm trở thành một nhà quản lý xuất sắc.

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California. Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có Psychology of Selling (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và The Art of Closing The Sale (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

"Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ..."